

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес – процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес – процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ Г.Ф. Каячев

___ » _____ 2016г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02. «Менеджмент»

Разработка стратегии направленной на сохранение конкурентоспособности
предприятия
(на примере ООО «КАРАТ»)

Пояснительная записка

Руководитель _____

Савина Э.В.

Выпускник _____

Овсеенко О.Н.

Нормоконтролер _____

Лихачева Т.П.

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес – процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес – процессами »

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ Г.Ф. Каячев

« ____ » _____ 2015 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Овсеенко Ольге Николаевне

Группа ЗУБ 11-05 Направление (специальность) 38.03.02 «Менеджмент организации»

Тема выпускной квалификационной работы Разработка стратегии направленной на сохранение конкурентоспособности ООО «Карат»

Утверждена приказом по университету № 2555/с от 26.02.2016г.

Руководитель ВКР Савина Элла Владимировна, кандидат философских наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес процессами»

Исходные данные для ВКР:

- справочная информация ООО «Карат», 2013-2015г.г.;
- официальный сайт исследовательской фирмы «Гортис»;
- данные внутренних распорядительных документов ООО «Карат».

Перечень разделов ВКР:

- Обзор основных аспектов конкурентоспособности организации
- Стратегический анализ возможностей и ресурсов сохранения конкурентоспособности ООО «Карат»
- Разработка стратегии сохранения конкурентоспособности ООО «Карат»

Перечень иллюстрированного материала

- Тема бакалаврской работы;
- Актуальность бакалаврской работы;
- Цель и задачи бакалаврской работы;
- Характеристика ООО «Карат»;
- Динамика основных экономических показателей работа ООО «Карат» за 2013-2015 г.;
- Объем реализованных проектов в 2015 г.;
- Прямых конкурентов ООО «Карат»;
- Доли рынков компаний конкурентов ООО «Карата»;
- Рыночные показатели конкурентов ООО «Карата»;

- Финансово –экономические показатели работы ООО «Карат» за 2013-2015гг.;

- Анализ сильных и слабых сторон ООО «Карат»;

- Матрица SWOT ООО «Карата»;

- Позиционирование ООО «Карат» по цене и качеству работ, услуг;

- Предложение стратегии по сохранению конкурентоспособности ООО «Карат»;

- Состав и стоимость оборудования асфальтосмесительной установки;

-Расчет стоимости материалов для функционирования асфальтосмесительной установки;

- Смета затрат для производства асфальтосмесительной установки;

- Планируемые показатели развития асфальтосмесительного цеха;

- Расчет безубыточного объема продаж и запаса финансовой устойчивости ООО «Карат»;

Руководитель ВКР

Савина Э.В.

Задание принял к исполнению

Овсеенко О.Н.

« ____ » _____ 2015 г.

Реферат

Бакалаврская работа на тему «Разработка стратегии направленной на сохранение конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «Карат»)» содержит 93 страницы текстового документа, 73 использованных источников, 7 рисунков, 30 таблиц, 10 формул, 20 листов графического материала.

СТРАТЕГИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНЦИЯ, ПЛАНИРОВАНИЕ, РИСК, ЦЕЛИ, МИССИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, ТАКТИКА, ТЕМП РОСТА, ДИВЕРСИФИКАЦИЯ, ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ, МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ, КОНКУРЕНТЫ, ОЦЕНКА, АНАЛИЗ СРЕДЫ.

Объектом исследования является ремонтно-строительная компания ООО «Карат».

Целью бакалаврской работы является разработка стратегии направленной на сохранение конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Карат».

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи: рассмотрено понятие конкурентоспособности предприятия, конкурентных стратегий, выполнен анализ технико-экономических характеристик ООО «Карат», анализ внешней и внутренней среды предприятия, проведена оценка конкурентоспособности ООО «Карат».

В бакалаврской работе предложена стратегия проведение диверсификации деятельности ООО «КАРАТ», а именно создание асфальтосмесительного цеха. В качестве технической реализации предложено экономическое обоснование введения в эксплуатацию асфальтосмесительной установки AMMANN GLOBAL 160

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Обзор основных аспектов конкурентоспособности организации.....	6
1.1 Понятие конкурентоспособности предприятия.....	6
1.2 Конкурентные стратегии.....	9
1.3 Стратегическое планирование.....	16
2 Стратегический анализ возможностей и ресурсов сохранения конкурентоспособности ООО «Карат».....	27
2.1 Техничко-экономическая характеристика предприятия ООО «Карат».....	27
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Карат».....	38
2.3 Оценка конкурентоспособности ООО «Карат».....	55
3 Разработка стратегии сохранения конкурентоспособности ООО «Карат».....	64
3.1 Предложение стратегии по сохранению конкурентоспособности ООО «Карат»	64
3.2 Оценка экономической эффективности стратегии.....	69
Заключение.....	83
Список использованных источников.....	85
Приложения А-З.....	91

ВВЕДЕНИЕ

В рыночной действительности эффективная деятельность предприятия в значительной степени зависит от того, насколько достоверно оно предвидит дальнюю и ближнюю перспективу своего развития, т.е. от прогнозирования. Сегодня объектом анализа является не просто производственный процесс, а получение заказа на производимую продукцию и ее оплата по согласованной с потребителем цене.

Конкурентное преимущество является как базисом, на котором строится успешный бизнес, так и главным критерием отбора проектов успешными инвесторами. Наибольшую экономическую выгоду получит тот, кто употребит знание рыночной конъюнктуры при формировании актуальной производственной программы, учитывающей тенденции рыночного спроса. Это в равной степени относится ко всем предприятиям, функционирующим в различных отраслях народного хозяйства.

Актуальность работы определяется тем, что в современных условиях в России происходит усиление конкуренции, вследствие чего руководители предприятий находятся в постоянном поиске новых (адекватных условиям конкуренции) инструментов управления предприятиями и рычагов повышения конкурентоспособности.

Так, в течение первых тридцати лет XX в. ситуация в обществе складывалась таким образом, что предприятиям удавалось достичь успеха, а значит, и обеспечить свою конкурентоспособность с минимальными издержками. Дифференциации товарного ассортимента не существовало, а секрет успеха заключался в умении произвести продукцию с наименьшими затратами. Критериями оценки эффективности производства в это время были в основном показатели соотношения доходов и расходов.

Важность и актуальность проблемы разработки стратегии сохранения конкурентоспособности компании обусловили выбор темы. Для ООО «Карат» анализ направлений повышения конкурентных преимуществ имеет большое

значение, поскольку он позволяет выявить дальнейшие пути увеличения эффективности работы предприятия, резервы для роста объема производства продукции и снижения средней цены за единицу продукции.

Целью бакалаврской работы является изучение теоретических аспектов конкурентоспособности предприятий и разработка стратегии направленной на сохранение конкурентоспособности предприятия, на примере ООО «Карат».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы конкурентоспособности предприятия;
- проанализировать конкурентоспособность предприятия ООО «Карат»;
- предложить разработанную стратегию направленную на сохранение конкурентоспособности ООО «Карат».

Объектом исследования является ремонтно-строительная компания ООО «Карат».

Предметом данной бакалаврской работы является разработка стратегии по сохранению конкурентоспособности предприятия.

В качестве исходной информации использовалась учебная, научная, методическая, справочная литература по вопросам оценки и управления конкурентоспособности продукции, документы бухгалтерско-финансовой отчетности предприятия ООО «Карат» за 2014-2015 гг.

1 Обзор основных аспектов изучения конкурентоспособности организации

1.1 Понятие конкурентоспособности организации

Наличие конкурирующих предприятий порождает такое явление в экономике как конкурентоспособность. Как было доказано многими экономистами, конкуренция является движущей силой развития общества, повышения качества товаров и уровня жизни населения. Поэтому конкурентоспособность предприятия – очень сложное и многоплановое понятие, которое необходимо изучить и уточнить в условиях российской экономики.

Для того чтобы более полно осветить сущность конкурентоспособности предприятия, на наш взгляд, необходимо дать как можно полное представление о конкуренции и конкурентоспособности.

В рамках классической экономической теории конкуренция рассматривается как неотъемлемый элемент рыночного механизма. А. Смит трактовал конкуренцию как поведенческую категорию, когда индивидуальные продавцы и покупатели соперничают на рынке за более выгодные продажи и покупки соответственно. Конкуренция это та самая «невидимая рука» рынка, которая координирует деятельность его участников. Наибольшее развитие конкуренция получает в условиях капиталистического производства. Цель конкуренции – борьба за получение возможно большей прибыли [62].

В своей книге «Международная конкуренция» М. Портер отмечает, что конкуренция-динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты [53].

На современном этапе развития экономики еще не сложился единый методологический подход определения конкуренции. Так, одни авторы под конкуренцией понимают соперничество отдельных юридических или физических лиц (конкурентов), заинтересованных в достижении одной цели. С

точки зрения предприятий такой целью является максимизация прибыли за счет завоевания предпочтений потребителя. Другие авторы понимают конкуренцию как соперничество или борьбу между двумя более или менее четко обозначенными соперниками, способность обеспечить предложение по сравнению с конкурирующей компанией [17].

Юданов А.Ю. утверждает, что рыночная конкурентоспособность – борьба предприятий за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся ими на доступных сегментах рынка. Вместе с тем А.Ю. Юданов считает, что до сих пор в мире отсутствует единое понятие конкурентоспособности, и в монографии «Конкуренция: теория и практика» констатирует, что устоявшейся и общепризнанной во всем мире терминологии в теории рыночной конкуренции пока нет [69].

Конкурентоспособность предприятия – это его свойство, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке, считает Филипп Котлер [42] .

Конкурентоспособность организации можно определить как относительную характеристику, отражающую отличие процесса развития данного продуцента от конкурента как по степени удовлетворения своими товарами (услугами) потребности потребителей, так и по эффективности производственной деятельности, считает Т. Г. Философова [66].

Проведенное исследование показывает неоднозначность в толковании понятий, связанных с конкурентоспособностью предприятия, наличие различных трактовок в зависимости от освещения поставленных в них вопросов. В общем случае термин «конкурентоспособность» определяется, как способность конкурировать, т.е. бороться, или противостоять чему-либо.

Можно выделить следующие основные направления конкурентной деятельности фирмы:

– конкуренция в области рынков сырья за завоевание позиций на ресурсных рынках с целью обеспечения производства необходимыми материальными ресурсами, перспективными материалами, высококвалифицированными специалистами, современной техникой и технологией с целью обеспечения более высокой, чем у конкурентов, производительности труда. В качестве конкурентов предприятия на сырьевых рынках выступают в основном фирмы–производители продуктов–аналогов, использующие в своем производстве аналогичные материальные ресурсы, технологию, трудовые ресурсы;

– конкуренция в области сбыта товаров и/или услуг на рынке;

– конкуренция между покупателями на сбытовых рынках [21].

В сфере производства, услуг и на товарном рынке различают видовую, функциональную и маркетинговую конкуренцию.

Видовая конкуренция – это когда товар или услуги бывают преимущественно однотипными или близкими друг к другу по качественным характеристикам или свойствам.

Функциональная конкуренция означает, что потребность удовлетворяется различными способами. Например, потребность в услугах связи может быть удовлетворена достаточным развитием этих видов коммуникаций. Так, в настоящее время на рынке конкурируют различные виды связи, каждая из которых направлена на получение прибыли.

Маркетинговая конкуренция отличается лишь различием предприятий. Она широко используется в различных рыночных структурах и отраслях промышленности [14].

В основе ценовой конкуренции приняты цены на услуги и с помощью цены можно снизить или повысить уровень конкуренции на рынке услуг.

При неценовой конкуренции за основу принимается показатель качества предоставляемых услуг. С помощью показателя качества можно завоевать конкурентное преимущество в конкурентной борьбе. Однако при неценовой конкуренции не обходится без привлечения дополнительных затрат, которые в

основном связаны с оплатой труда высококвалифицированных специалистов [33].

При сопоставлении различных подходов определению понятия «конкурентоспособность предприятия» можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность предприятия – это сложная экономическая категория, которая отражает состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников.

1.2 Конкурентные стратегии

Конкурентная стратегия - это стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли - то есть на главной арене, где сражаются соперники. Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли путем укрепления конкурентных преимуществ перед соперниками на рынке.

Филипп Котлер выделил четыре вида конкурентных стратегий, исходя из доли рынка, занимаемой фирмой [42]:

- стратегии лидера рынка;
- стратегии претендента на лидерство;
- стратегии последователя;
- стратегии обитателя ниши.

Стратегии лидера. Фирма-лидер - это фирма, которая занимает большую часть доли рынка определенного продукта, доминирует на нем, по сравнению с другими участниками рынка, причем это признают и ее конкуренты. Для того чтобы оставить за собой доминирующее положение, лидеру нужно стремиться к расширению рынка в целом и своего сегмента, находить новых потребителей, снижать цены за счет снижения издержек и т.д. При расширении рынка, как правило, победу одерживает лидер. Реализовать эту стратегию он может

следующими способами: привлечение новых покупателей, новые способы применения продукта, увеличение интенсивности использования продукта. Это попытка убедить потребителей увеличить интенсивность пользования продукцией фирмы.

Подобная стратегия обычно выбирается на начальных стадиях жизненного цикла товара, пока спрос еще расширяем, а давление конкурентов, при наличии большого потенциала роста, еще не велико.

Оборонительная стратегии. Цель оборонительной стратегии - защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам. Она часто принимается фирмой-новатором, которую, после того как она открыла новый рынок, атакуют конкуренты-имитаторы. В настоящее время принято считать, что доминирующая компания имеет возможность использовать шесть оборонительных стратегий:

1 Позиционная оборона. Направлена на создание труднопреодолимых барьеров вокруг своей текущей позиции. Лучшим методом обороны является непрерывное обновление выпускаемых продуктов.

2Фланговая оборона. Направлена на защиту наиболее уязвимых мест в позиции организации на рынке, куда в первую очередь могут направить свои атаки конкуренты.

3Упреждающая оборона. Упреждающая оборона нередко носит чисто психологический характер, когда лидер рынка предостерегает конкурентов от необдуманных атак.

4 Контратака. Используется лидером, если не дали эффекта упреждающая и фланговая оборонительные стратегии.

5 Мобильная оборона. Направлена на распространение своей деятельности на новые рынки с целью создания плацдарма для будущих оборонительных и наступательных действий.

6 Сжимающаяся оборона. Основана на «сдаче» ослабленных рыночных территорий конкурентам при одновременной концентрации ресурсов

на более значительных и сильных; позволяет экономить ресурсы, рационально использовать средства, отпущенные на маркетинговые действия.

Расширение доли рынка. Лидеры рынка имеют возможность увеличить прибыль, расширив принадлежащую им долю рынка. Расширение доли обслуживаемого рынка отнюдь не означает автоматического роста прибыли. Поскольку издержки расширения рынка могут значительно превысить получаемый доход, компания должна тщательно проанализировать действие следующих факторов:

1 Возможный конфликт с антимонопольным законодательством. Расширение доли рынка доминирующей компании обычно сопровождается заявлениями конкурентов о “монополизации” рынка. Увеличение степени риска снижает привлекательность расширения доли рынка.

2 Экономические издержки. Известно, что прибыльность компании при достижении ею определенной доли рынка может снижаться.

3 Возможность неправильной стратегии, направленной на расширение доли рынка и снижение прибыли.

Стратегии претендентов на лидерство. Претенденты на лидерство - это агрессивно атакующая лидера и других конкурентов по фронту фирма, использующая все возможные и невозможные стратегии и атаки. Претендент может вести ценовую войну, снижать издержки производства, а, следовательно, и цены, производить престижные или необычные товары, расширять ассортимент продукции, разрабатывать новые продукты, совершенствовать каналы распределения, повышать уровень услуг или разворачивать блистательную рекламную кампанию. Преимущество претендента заключается в том, что он руководствуется высокой целью и концентрирует свои ограниченные ресурсы на ее достижении.

Для начала претендент должен определить цели стратегии (многие фирмы своей долговременной целью ставят расширение доли рынка) и объект атаки:

1 Наступление на позиции лидера. Это достаточно рискованная стратегия, но и потенциально самая эффективная. Наилучший объект атаки - это крупный сегмент рынка, на который лидер направляет мало усилий, либо потребители недовольны качеством его продукта или предоставляемых услуг.

2 Атака на небольшие местные и региональные фирмы, которые имеют сложное финансовое положение и не справляются с удовлетворением потребностей потребителей.

Наступательные стратегии. Компания определилась с целями и с объектом атаки. Далее необходимо выбрать одну из пяти наступательных стратегий:

1 Фронтальное наступление. Это концентрированный удар по основным силам конкурента: его продукту, ценам и его рекламе. Разумно использовать эту стратегию, когда у фирмы больше человеческих и денежных ресурсов как минимум в три раза, чем у объекта атаки. Одним из видов такого наступления является ценовая война.

2 Фланговое наступление. Представляет собой настоящее маркетинговое чутье, обычно его применяют компании с ограниченными ресурсами. Представляет нападение на самые уязвимые места конкурента. Может проявляться либо в географическом смысле: фирма занимает места, не охваченные конкурентом-лидером; или сегментационным: определяет нужды потребителей, не продуманные конкурентом и удовлетворяет их. Попытка окружения. Подразумевает наступательные действия на противника сразу в нескольких направлениях: и по фронту, и с фланга, и с тыла, когда атакующая сторона предлагает рынку все то же самое, что и ее конкурент, только в чем то её товар немного лучше, так чтобы потребитель не смог отказаться от предложения. Попытка окружения имеет смысл только тогда, когда руководство атакующего располагает значительными ресурсами и считает, что неожиданная атака подавит волю к сопротивлению обороняющегося.

3 Обходной маневр. Предполагает нападение на наиболее доступные рынки, что расширяет ресурсный потенциал компании. При достижении

определенного уровня развития, компания атакует и переносит линию фронта на свою территорию, где обладает несомненным преимуществом.

4 Партизанская война. Заключается в небольших, но множественных атаках конкурентов со всех сторон: селективные снижения цен, интенсивные блиц кампании по продвижению товаров или, как исключение, юридические акции.

Атакующие стратегии. Рассмотренные ранее стратегии позволяют определить общее направление действий компании. Компания, претендующая на роль лидера, должна преобразовать общую стратегию в набор конкретных действий по расширению доли рынка.

1 Стратегия скидок. Компания, претендующая на роль лидера рынка, может установить низкие, в сравнении с ценами на аналогичную продукцию лидера, цены. Данный прием — основа стратегии таких сетей розничной торговли.

2 Стратегия более дешевых товаров. Претендент на лидерство имеет возможность предложить продукцию среднего или низкого качества по гораздо более низкой цене.

3 Стратегия престижных товаров. Претендент на лидерство предлагает продукцию более высокого качества по более высокой цене, чем лидер рынка.

4 Стратегия расширения ассортимента продукции. Претендент на лидерство атакует лидера, предоставляя покупателям широкий выбор продуктов.

5 Стратегия инноваций. Претендент должен постоянно тревожить лидера, предлагая рынку новые виды продукции.

6 Стратегия повышения уровня обслуживания. Претендент предлагает клиентам новые или более качественные услуги.

7 Стратегия инноваций в распределении. Претендент должен создавать новые каналы распределения продукции.

8 Стратегия снижения издержек производства. Претендент должен стремиться к снижению издержек производства, увеличивая эффективность закупок, снижая затраты на рабочую силу и/или используя современное производственное оборудование, что позволяет проводить более агрессивную ценовую политику.

9 Интенсивная реклама. Некоторые претенденты атакуют лидера, увеличивая свои расходы на рекламу.

Обычно для расширения доли рынка претенденту приходится использовать комплекс вышеописанных стратегий и его успех определяется наиболее эффективным их сочетанием.

Стратегии последователей. К ним относятся компании, которые стремятся сохранить свою долю на рынке и обойти все «подводные камни», при этом подражая конкретной «чужой» стратегии. Однако, последователи тоже могут придерживаться стратегий, направленных на поддержание и увеличение сегмента рынка. Выделяют 4 стратегии последователей

Подражатель. Дублирует продукт лидера и упаковку, реализуя товар на черном рынке или сомнительным посредникам.

1 Двойник. Копирует продукцию, вплоть до чуть-чуть измененного марочного названия.

2 Имитатор. Что-то копирует у лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах и т.п. Имитатор помогает лидеру избежать полной монополии в отрасли.

3 Приспособленец. Обычно видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Он начинает с каких-то других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с лидером, очень часто приспособленец становится претендентом.

Хотя последователь не несет расходов на исследования, обычно он зарабатывает меньше, чем лидер.

Стратегии для обитателей ниш. Фирма обслуживает небольшие сегменты рынка, и не составляет особой конкуренции крупным фирмам. Ее особенность

– это специализация на конкретном товаре/услуге. В последнее время этой стратегии стали уделять внимание и большие фирмы.

Компания, облюбовавшая определенную нишу, добивается существенного увеличения добавленной стоимости и прибыли; она ориентируется на высокую марку прибыли, в то время как компании, действующие на массовых рынках, на большие объемы прибыли.

Ключевая идея ниши — специализация. Компании, которые оперируют в нишах, выбирают одну из следующих ролей:

1 Специализация по конечным пользователям Специализация по вертикали.

2 Специализация в зависимости от размеров и важности клиентов. Компания направляет усилия на обслуживание мелких, средних или крупных клиентов.

3 Географическая специализация. Компания продает товары/услуги в определенной местности или регионе.

4 Продуктовая специализация. Компания производит только определённый продукт или собственную единую товарную линию. Специализация на индивидуальном обслуживании потребителей.

5 Специализация на определенном соотношении качества и цены. Компания занимается производством либо высококачественной, либо дешевой продукции.

6 Специализация на обслуживании. Фирма предлагает одну или несколько уникальных услуг, которые не предоставляются её конкурентами.

7 Специализация на каналах распределения. Фирма специализируется на разработке единственного канала сбыта. Поскольку положение в нише может измениться, компания должна позаботиться о создании новых ниш. Стоит заметить, что, оперируя на двух и более нишах, компания увеличивает свои шансы на выживание в атмосфере жесткой конкуренции.

Чтобы достичь успеха в современной экономике, фирма должна ориентироваться на своих конкурентов, т.е. избегать их сильных сторон и искать их слабые места, чтобы затем начать маркетинговую атаку на эти слабые места. Фирма совсем не обязательно должна быть самой лучшей в каждой сфере своей деятельности. Можно сфокусировать свои усилия в нескольких сферах, достичь в них отличных результатов, и даже лидировать, а в остальных быть «на вторых ролях»

1.3 Стратегическое планирование

Стратегическое планирование - набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Согласно Питеру Лоранжу, процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений[23].

Его задача – обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени.

Существует 4 основных вида управленческой деятельности:

- распределение ресурсов - это распределение ограниченных организационных ресурсов, таких, как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт;
- адаптация к внешней среде - охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с ее окружением. Компании необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям;

- внутренняя координация - включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций;

- осознание организационных стратегий - это осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях[71].

Стратегия- это детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Основные тезисы стратегии:

- стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления;

- стратегический план должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида;

- план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными;

- стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию[50].

Планирование и успех организаций. Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок.

Формулирование стратегического плана представляет собой тщательную подготовку к будущему. Если всем руководителям следует в той или иной степени заниматься формальным стратегическим планированием, то составление стратегических планов для всей организации, в первую

очередь, обязанность высшего руководства. Руководители среднего и низшего звена участвуют в этой работе, предоставляя соответствующую информацию и обеспечивая обратную связь [65].

Стратегическое планирование имеет свою технологию. На рисунке 1 показан процесс стратегического планирования, который включает следующие этапы:

Процесс стратегического планирования представлен на рисунке 1.

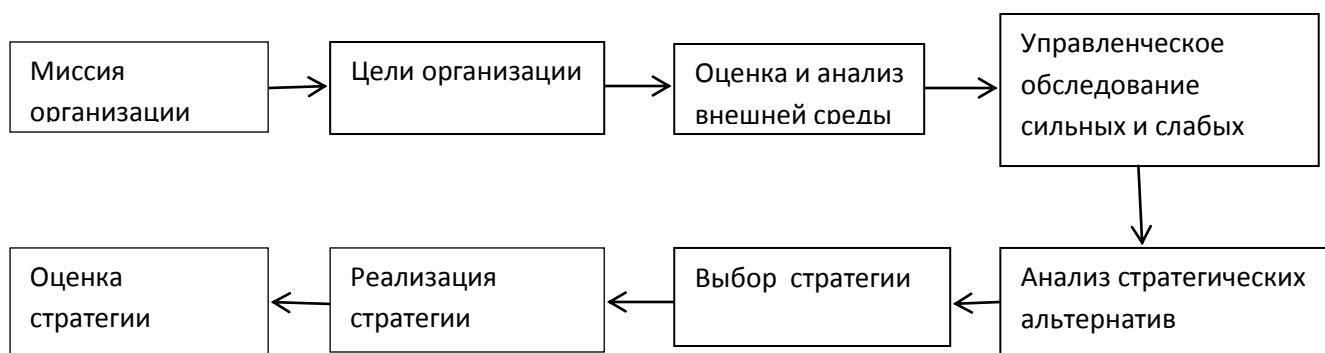


Рисунок 1. - Процесс стратегического планирования

Первым и самым существенным решением при планировании будет выбор целей организации - ее миссии и конкретных целей.

Основная общая цель организации, т.е. четко выраженная причина ее существования – обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии[35].

Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направления и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Ценности и цели высшего руководства. Ценности формируются нашим опытом, образованием и социально-экономическим фоном. Ценности, или то

относительное значение, которое мы придаем вещам и явлениям, направляют и ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений.

Цели должны обладать рядом характеристик:

- должны быть конкретные и измеримыми;
- выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает чёткую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы;
- ориентация целей во времени;
- следует не только определять, что организация хочет осуществить, но и когда должен быть достигнут результат. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие промежутки времени;
- долгосрочная цель, согласно Стейнеру, имеет горизонт планирования, приблизительно равный 5 годам. Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. Среднесрочные цели – от одного до пяти лет;
- достижимые цели. Цель должна быть достижимой, - что способствует повышению эффективности организации;
- взаимноподдерживающие цели. Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей;
- процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

Оценка и анализ внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

- 1 Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии.
- 2 Определить, какие факторы представляют угрозу текущей стратегии.

3 Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменной цели путем корректировки плана.

Анализ внешней среды - процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается фирма, можно выделить в 7 областей [10]:

- экономические факторы (темпы инфляции или дефляции, уровни занятости, международный платежный баланс, стабильность доллара США за рубежом и налоговая ставка);

- политические факторы (руководство должно следить за нормативными документами местных органов, правительства, отношением политиков к антитрестовской деятельности, ограничениями по найму рабочей силы и возможностью получения ссуды и т.д.);

- рыночные факторы (демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли);

- технологические факторы (учитывают изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи);

- международные факторы (легкость доступа к сырьевым материалам, деятельность иностранных картелей, изменение валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков);

- факторы конкуренции (анализ будущих целей конкурентов, оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов);

- факторы социального поведения (меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества).

Управленческое обследование сильных и слабых сторон. Анализ внутренней среды позволяет определить внутренние возможности и потенциал, на которые может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутренняя среда исследуется по следующим направлениям: исследования и разработки, производство, маркетинг, ресурсы, продвижение товара.

Проводимый в стратегическом планировании анализ направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к фирме, сильных и слабых сторон, которыми обладает фирма. Для анализа внешней и внутренней среды в стратегическом планировании применяются такие методы, как:

- метод SWOT-анализа;
- матрица Томпсона и Стикланда;
- матрица Бостонской консультативной группы и т.п.[15].

Наиболее распространенным методом изучения внутренней среды предприятия является метод SWOT—анализа. Он может проводиться от 1 — 2 ч до нескольких дней. В первом случае выводы делают на основе экспресс-опроса, во втором — на основе изучения документов, разработки модели ситуации и детального обсуждения проблем с заинтересованными лицами. При этом количественная оценка сильных и слабых сторон позволяет расставить приоритеты и на их основе распределить ресурсы между различными направлениями экономического роста. Далее формулируют проблемы, которые могут возникнуть при каждой комбинации сильных и слабых сторон предприятия.

Разработка и анализ стратегических альтернатив. Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы. Хотя имеется множество вариантов каждой из этих альтернатив, мы сосредоточим наше внимание на выборе общей стратегии [23].

Давайте рассмотрим каждую из этих альтернатив, причины, почему компании применяют одну стратегию, а не другую, и ту точку, в которой

конкретная стратегия, скорее всего, окажется успешной. К данным четырем альтернативам относятся ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих трех стратегий.

Ограниченный рост. Стратегической альтернативой, которой придерживается большинство организаций, является ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Организации выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. Руководство в общем-то не любит перемен. Если фирма была прибыльной в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, то, скорее всего, она будет следовать этой стратегии и впредь.

Рост. Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста является второй наиболее часто выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Ее могут придерживаться руководители, стремящиеся к диверсификации своих фирм, чтобы покинуть рынки, пребывающие в стагнации. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может означать банкротство. В статичной отрасли отсутствие роста или неудача диверсификации могут привести к атрофии рынков и отсутствию прибылей. Исторически наше общество рассматривало рост как благотворное явление. Для многих руководителей рост означает власть, а власть - это благо. Многие акционеры рассматривают рост, особенно краткосрочный рост, как непосредственный прирост благосостояния. К сожалению, многие фирмы предпочитают краткосрочный рост, получая взамен долгосрочное разорение.

Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста (например, производитель приобретает оптовую фирму-поставщика или одна фирма по производству безалкогольных напитков приобретает другую). Рост может приводить к конгломератам, то есть, объединению фирм в никак не связанных отраслях. Сегодня наиболее очевидной и признанной формой роста является слияние корпораций.

Сокращение. Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих фирм сокращение может означать здоровый путь рационализации и переориентации операций. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов.

1 Ликвидация. Наиболее радикальным вариантом сокращения является полная распродажа материальных запасов и активов организации

2 Отсечение лишнего. Часто фирмы считают выгодным отделить от себя некоторые подразделения или виды деятельности. В

3 Сокращение и переориентация. При застойной экономике многие фирмы считают необходимым сократить часть своей деятельности в попытке увеличить прибыли.

К стратегиям сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

Сочетание. Стратегии сочетания всех альтернатив будут, скорее всего, придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой объединение любых из трех упомянутых стратегий - ограниченного роста, роста и сокращения.

Выбор стратегии. После того как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно затем обращается к конкретной стратегии. Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным.

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями влияют разнообразные факторы. Вот некоторые из них:

1 Риск. Какой уровень риска руководство считает приемлемым? Риск является фактом жизни компании, но высокая степень риска может разрушить компанию.

2 Знание прошлых стратегий. Часто сознательно или бессознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных фирмой.

3 Реакция на владельцев. Весьма часто владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы.

4 Фактор времени. Фактор времени при принятии решения может способствовать успеху или неудаче организации. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации [8].

Процесс внедрения, связанный с применением долгосрочных и тактических планов, политики, процедур и правил, является весьма сложным. Этот раздел стратегического планирования вместе с исследованием «соответствия» между стратегическим планом и структурой организации, а также всесторонняя оценка стратегического плана обсуждаются в следующей главе.

Реализация стратегии. После выбора основополагающей общей стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями.

Важным механизмом увязки стратегии является разработка планов и ориентиров: тактики, политики, процедур и правил.

Подобно тому, как руководство вырабатывает краткосрочные цели, согласующиеся с долгосрочными и облегчающие их достижение, оно часто должно разрабатывать краткосрочные планы, согласующиеся с его общими долгосрочными планами. Такие краткосрочные стратегии называют тактикой.

Некоторые характеристики тактических планов:

- тактику разрабатывают в развитие стратегии;
- в то время как стратегия почти всегда разрабатывается на высших уровнях руководства, тактика часто вырабатывается на уровне руководства среднего звена;
- тактика рассчитана на более короткий срок, чем стратегия;
- в то время как результаты стратегии не могут быть обнаружены в течение нескольких лет, тактические результаты проявляются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями.

Политика представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей.

Политика обычно формулируется высшими управляющими на длительный период времени. Политика направляет принятие решений, но и оставляет свободу действий.

Процедуры – описывают действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации.

Процедуры обычно описывают последовательность действий, которые следует совершить в данной ситуации. В общем случае индивид, действующий согласно процедуре, обладает малой свободой и небольшим числом альтернатив.

Когда для достижения целей требуется высокая степень подчинения, руководители используют правила. Когда руководство хочет ограничить действия сотрудников, чтобы гарантировать выполнение конкретных действий конкретными способами, оно составляет правила.

Правило точно определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации.

Оценка стратегического плана. Разработка и последующая реализация стратегического плана кажется простым процессом. Но непрерывная оценка плана имеет чрезвычайное значение для его долгосрочного успеха.

Оценка стратегии. Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно.

Существует ряд критериев, как количественных, так и качественных, которые используются в процессе оценки. Количественные критерии оценки: доля рынка, рост объема продаж, уровень затрат и эффективности производства, уровень затрат и эффективности сбыта, текучесть кадров, невыходы на работу, удовлетворенность работников, чистая прибыль, выплаты по ценным бумагам, курс акций, норма дивидендов, доход в расчете на акцию.

Качественные критерии оценки: способность привлечь высококвалифицированных менеджеров, расширение объема услуг клиентам, углубленные знания рынка, снижение количества опасностей, использование возможностей.

После выбора стратегии разработки последующего плана, руководство должно провести тщательную проверку структуры организации, чтобы выяснить, способствует ли она достижению общеорганизационных целей. Стратегия определяет структуру. С точки зрения концепций, структуры всегда должны отражать стратегию.

Наилучшей организационной структурой будет та, которая соответствует размерам, динамизму, сложности и личному составу организации. По мере развития организаций и эволюции их целей меняются их стратегии и планы. Это должно происходить и с их структурами.

2 Стратегический анализ возможностей и ресурсов сохранения конкурентоспособности ООО «Карат»

2.1 Техничко-экономическая характеристика предприятия ООО «Карат»

ООО «Карат» образовалось 1 марта 1991 года.

Базой для образования предприятия явилось Специализированное ремонтно-строительное управление, которое производило работы на Ачинском НПЗ с октября 1982 года по 1 марта 1991 года.

Предприятие ООО «Карат» имеет круглую печать, содержащую его полное наименование на русском языке и указание на место его нахождения, фирменные бланки и штампы с наименованием, собственную эмблему.

Участником Общества является Назаров А.А., который вправе участвовать в управлении делами общества в порядке определенным ФЗ и Уставом предприятия, получать информацию о деятельности Общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией, принимать участие в распределении прибыли, продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале общества либо её часть третьим лицам в порядке предусмотренном ФЗ и Уставом Общества.

Органами управления Общества являются:

- общее собрание участников Общества;
- генеральный директор.

Высшим органом Общества является Общее собрание участников, которое проводится ежегодно.

При регистрации предприятия, учредителями Общества был назначен генеральный директор, который осуществляет управление деятельностью и имеет право:

- а) без доверенности действовать от имени Общества, представлять его интересы и совершать сделки;

б) выдавать доверенности на право представительства от имени общества, в том числе доверенности с правом передоверия;

в) издавать приказы о назначении на должность работников общества, их переводе и увольнении, поощрять и налагать дисциплинарные взыскания;

г) осуществляет иные полномочия, не отнесенные Федеральным Законом и Уставом предприятия к компетенции Участника Общества.

Основной целью деятельности ООО «Карат» является получение прибыли.

Основными задачами ООО «Карат» являются:

- формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса потребителей;

- обеспечение высокого качества обслуживания потребителей;

- максимизация суммы прибыли, остающейся в распоряжении организации, и обеспечение ее эффективного использования.

Миссия ООО «Карат»:

«Наилучшим образом удовлетворять потребности клиентов в высококачественных работах, услугах».

Видение звучит следующим образом:

«Мы стремимся вывести компанию на конкурентные позиции в отрасли, сделать нашу компанию известной, обеспечить благосостояние и перспективы профессионального роста сотрудникам».

Первоначально «Карат» занималась узкоспециализированной деятельностью: обследованием и реконструкцией объектов гражданского назначения. Позднее, после накопления производственной мощности и достаточного опыта, предприятие начало деятельность в качестве субподрядной организации по возведению монолитных железобетонных конструкций.

Постепенно деятельность предприятия расширялась и увеличивалась, и на сегодняшний день главным направлением деятельности компании является генеральный подряд, куда входит строительство не только жилых домов, но и

многофункциональных комплексов, промышленных объектов, а также инженерная подготовка территорий.

Основными партнерами компании являются:

- «Газпром»;
- «Роснефть»;
- «Русал»;
- МУП «Ачинские коммунальные системы»;
- Администрация города Ачинска.

Также ООО «Карат» выполняет широкий спектр работ в сфере монтажа, ремонта, реконструкции, модернизации оборудования химических, нефтехимических, нефтеперерабатывающих и взрывопожароопасных производств, котельного оборудования, металлургического оборудования и строительных конструкций, а также производит строительные работы с применением изоляционных материалов и бетона на монтажных площадках, в производственных и административных зданиях.

ООО «Карат» выполняет следующие общестроительные работы:

- отделочные;
- теплоизоляционные;
- кирпичная кладка, бетонирование и т.д.;
- проведение подземных коммуникаций;
- монтажные работы;
- сварочные работы.

ООО «Карат» выполняет следующие услуги:

- транспортные;
- по аренде оборудования.

Работы компания выполняет на базе выданных компетентными органами лицензий, сертификатов, представленных в приложении А-Г.

При выполнении работ компания руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, строительными нормами и

правилами, государственными стандартами, техническими условиями и другими нормативными документами.

ООО «Карат» является членом саморегулирующих организаций (СРО) в области проектирования и изысканий. Все виды деятельности ООО «Карат» признаны (лицензированы) компетентными организациями[74].

Для выполнения работ ООО «Карат» имеет высококвалифицированные кадры с многолетним опытом работы, необходимую производственную и информационную базу. Производилось оснащение производственных процессов современным оборудованием и программами.

На 01.01.2016 в ООО «Карат» работает 630 работников, из них квалифицированные монтажники и ремонтники, высококвалифицированных сварщики, имеющие необходимые допуски к сварке специального оборудования и трубопроводов, а также высококвалифицированный инженерный состав и состав рабочих специалистов[74].

Впервые предприятие ООО «Карат» возглавило Генеральный подряд на объектах Ачинского НПЗ по капитальному ремонту оборудования и трубопроводов в 1996 году, по капитальному строительству и техническому перевооружению в 1998 году.

Со временем предприятие ООО «Карат» стало производить ремонтные и монтажные работы на объектах Ачинского нефтеперерабатывающего завода.

Помимо Ачинского НПЗ ООО «Карат» успешно выполняло работы на многих нефтеперерабатывающих заводах России и ближнего зарубежья:

- по установке ЛК: в Мозжеке и Павлодаре;
- по установке КМ (Комплекс масел): в Волгограде и Ярославле;
- по установке риформинга: в Хабаровске и Комсомольске-на-Амуре;
- по установке ГК 47/103 (получение керосина) в г. Грозном;
- по установке АВТ-10 в г. Омске.

ООО «Карат» работает с корпоративными заказчиками, специалистами проектных, строительных и монтажных организаций, а также общественными и государственными структурами.

Для изготовления трубных узлов и металлоконструкций на предприятии ООО «Карат» имеет охраняемый, утепленный «Цех трубных заготовок» площадью 4200 м, имеющий следующее оснащение:

- токарные и расточные станки;
- сверлильные станки;
- кран-балки;
- вальцовочное оборудование;
- металлорежущее оборудование (гильотины);
- аппараты полуавтоматической сварки;
- роlikоопорные стенды для полуавтоматической сварки труб с регулируемым электрическим приводом;
- шлифовальные станки;
- аппараты для ручной аргонно-дуговой сварки;
- оборудование для термообработки (индукционной и радиационной);
- оборудование для прокладки труб из полимерных материалов (в т. ч. бестраншейная прокладка).

Цех имеет участок для грунтовки и покраски изделий, а также для их маркировки. Рядом с цехом находится охраняемая бетонная площадка для складирования узлов и конструкций. Также ООО «Карат» имеет специальный утепленный ангар для хранения материалов для тепло и огнезащиты, площадью 920 м². ООО «Карат» имеет большой парк автотранспорта, механизмов и иной спецтехники. На территории ООО «Карат» имеются оборудованные боксы и гаражи для парковки машин, хорошо оснащенные ремонтные мастерские (участки), имеется моторный цех, аккумуляторная мастерская, выполняющие текущий и средний ремонт автотракторной механизации, также имеются самоходные топливо заправщики. Наличие боксов, ремонтных мастерских и собственных автозаправщиков позволяет всегда поддерживать исправность механизмов и их полную готовность к работам.

Для получения выгодных подрядов в компаниях АО «РУСАЛ» и АО «ГАЗПРОМ- Омск» ООО «КАРАТ» открыл филиалы. Каждая база филиала

имеет заготовительный цех по производству металлоконструкций и трудных заготовок, гаражи для авто тракторной техники, складские помещения и площадки. Для базировки на Омском участке был построен гостиничный комплекс для рабочих вахтовым методом.

Динамика основных экономических показателей работы за 2013-2015 годы представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Динамика основных экономических показателей работы ООО «Карат» за 2013-2015

Показатели	2013	2014	2015	Абсолютное изменение (\pm)		Темп роста (%)	
				2014/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2014
1 Выручка, тыс.руб.	200000	228828	648293	28828	419465	114,4	283,3
2 Себестоимость, тыс.руб.	194000	222435	622037	28435	399602	114,6	279,6
3 Валовая прибыль, тыс. руб.	6000	6393	26256	393	19863	106,5	410,7
3 Численность работников, чел.	542	567	630	25	63	104,6	111,1
4 Выработка, тыс.руб./чел. (п.1/п.4)	369	403	1029	34	626	109,2	255,3
5 Фонд заработной платы, тыс.руб.	139960	148364	165440	18404	117076	106,0	111,5
6 Среднемесячная заработная плата одного работника, тыс. руб. (п.6/п.4/12)	21520	21805	21883	285	78	101,3	100,3
7 Прибыль от продаж, тыс.руб.	5220	5503	25355	283	19852	105,4	360,7
8 Чистая прибыль, тыс.руб.	2976	1956	6671	-1020	4715	65,7	241,0

Окончание таблицы 2.1

Показатели	2013	2014	2015	Отклонение		Темп роста (%)	
				2014/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2014
9 Рентабельность продукции, % (п.8/п.1х100)	2,6	2,4	3,9	-0,2	1,5	93,3	162,5
10 Рентабельность производства, % (п.8/п.2х100)	2,7	2,5	4,0	-0,2	1,5	92,6	160,0

Как видно из представленных данных таблицы 2.1, за 2014 год в сравнении с 2013 годом рост выручки составил 14,4%, себестоимости – 14,6%; рост валовой прибыли составил 6,5%. За 2015 год рост выручки составил 183,3%, себестоимости – 179,6%; валовая прибыль выросла на 310,7%, что указывает на повышение эффективности основной деятельности предприятия.

В 2015 году в сравнении с 2014 годом наблюдается рост численности работников, выработки, фонда заработной платы и среднемесячной заработной платы одного работника.

В 2014 году в сравнении с 2013 годом наблюдается рост прибыли от продаж на 5,4% (или 283 тыс.руб.), в 2015 году на 360,7% (или 19852 тыс.руб.), что связано с ростом выручки опережающими темпами в сравнении с ростом себестоимости.

Снижение чистой прибыли в 2014 году в сравнении с 2013 годом составило 34,3%, а в 2015 году в сравнении с 2014 годом произошел рост на 241,0%, что указывает на увеличение финансового результата и повышение эффективности деятельности предприятия к 2015 году.

В 2014 году в сравнении с 2013 годом наблюдается снижение рентабельности продукции на 6,7%, в 2015 году наблюдается рост на 62,5%, что связано с ростом прибыли от продаж опережающими темпами в сравнении с ростом выручки.

Снижение рентабельности производства в 2014 году в сравнении с 2013 годом составило 7,4%, а в 2015 году в сравнении с 2014 годом произошел рост

рентабельности производства на 60,0%, что указывает на повышение эффективности производственной деятельности предприятия к 2015 году.

Организационная структура управления ООО «Карат» представлена на рисунке 3[74].

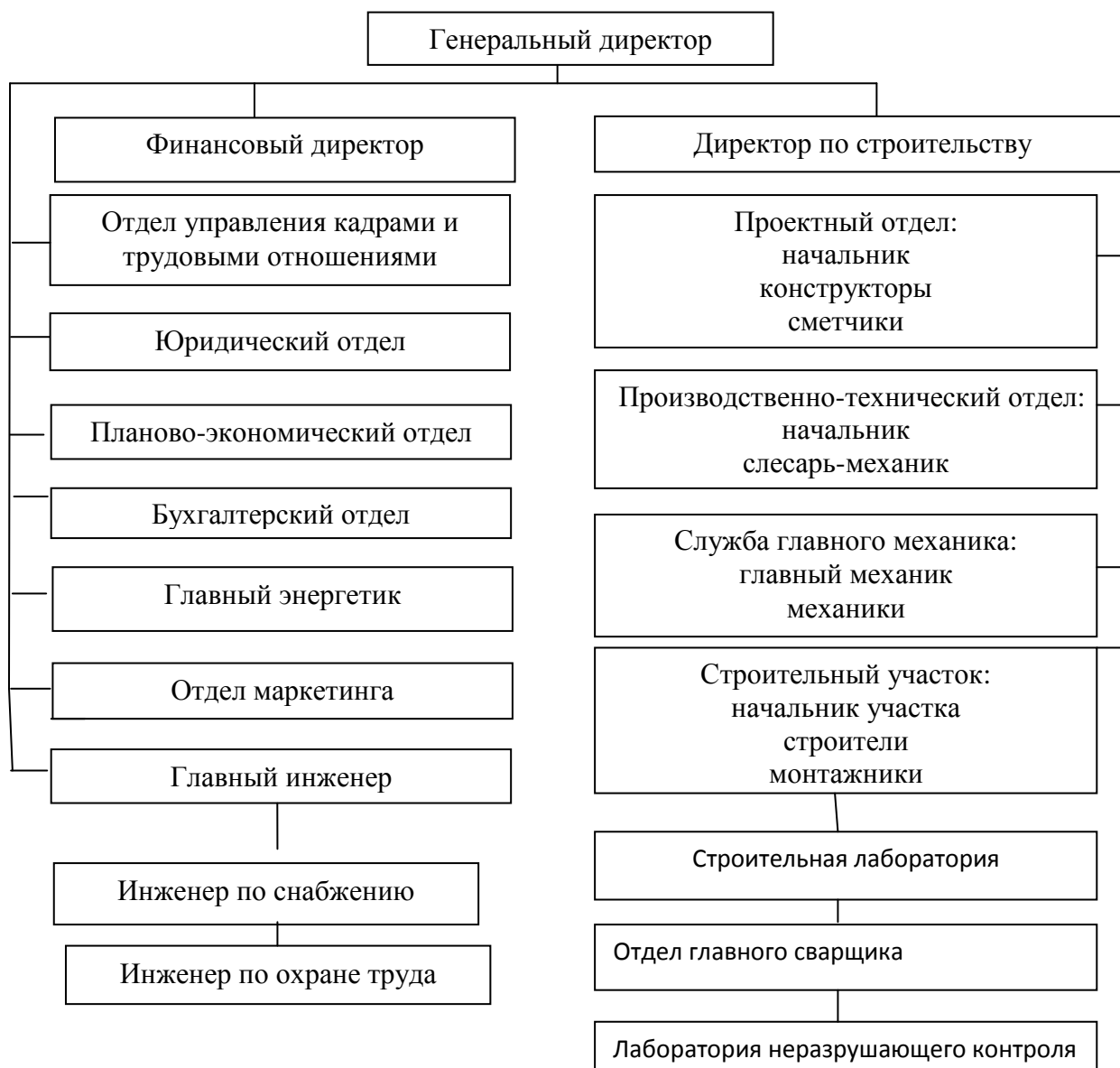


Рисунок 3 - Организационная структура ООО «Карат»

Как видно из рисунка 3 организационная структура ООО «Карат» - линейно-функциональная система. Разделение труда по функциональному признаку между работниками каждого направления структуры управления осуществляется по линии обособления функций управления. Организационно-

управленческая структура содержит все необходимые для деятельности предприятия службы и подразделения служб, которые непосредственно организуют всю текущую деятельность предприятия.

Достаточно большая нагрузка лежит на дирекции предприятия, поскольку сотрудники каждого отдела должны обладать большим объемом разносторонних знаний для принятия решений по широкому кругу вопросов.

Всем процессом управляет генеральный директор, он же делегирует задачи, а вместе с ними и полномочия каждому конкретному подразделению или звену организации. В свою очередь, подразделения и звенья организации принимают на себя обязательства по выполнению этих задач и несут ответственность перед руководителем в рамках занимаемой должности.

Руководителем подготовки строительства и выполнения строительно-монтажных работ является директор по строительству, который находится в непосредственном подчинении у генерального директора. В функции данного отдела входит:

- выполнение строительно-монтажных работ и взаимодействие с подрядными организациями;
- контроль за соблюдением установленных сроков и норм продолжительности строительства объектов;
- участие в разработке ежегодных и долгосрочных программ строительства, реконструкции, капитального ремонта объектов;
- обеспечение полноты и качества выдачи проектного отделу организации исходных данных для проектирования;
- обеспечение необходимым технологическим и инженерным оборудованием, изделиями, материалами и пр.

Обеспечением предприятия проектно-сметной документацией и всей сопутствующей документацией занимается проектный отдел, в подчинении у которого находятся главные архитекторы проектов и главные специалисты. В функции отдела входит:

- разработка проектной документации;

- приведение проектной документации к стандарту, ее утверждение;
- представление проектной документации для финансирования;
- представление отчетов о ходе выполнения проектов, контроль их выполнения;

- разработка отчетной документации по проектам, сбор, хранение и структурирование отчетной документации;

Разработкой стратегии развития, планированием увеличения стоимости предприятия, а также обеспечением его денежными средствами занимается финансовый директор, в подчинении у которого находится бухгалтерия. Помимо перечисленного, в функции финансового директора входит:

- управление финансовыми потоками предприятия;

информационное обеспечение специалистов и служащих предприятия;

- бюджетный и управленческий контроль;
- оформление договоров;
- составление сметной документации;
- планирование и координация деятельности предприятия;
- обеспечение эффективности деятельности предприятия и пр.

Уровень квалификации персонала предприятия ООО «Карат» можно считать высоким, т.к. регулярно проводятся аттестации в отделе Ростехнадзора, а так же получают аттестацию «НАКС», что обеспечивает высокий профессиональный и качественный уровень выполнения заказов.

Для развития, руководство предприятия реализует специальные программы по управлению персоналом:

- проводит специальные программы по мотивации сотрудников, т.е. премирование лучших;
- дает им возможность быстро продвигаться по карьерной лестнице;
- открыт аттестационный пункт по обучению сварщиков и специалистов на «НАКС»;
- участвует в различных конкурсах и становится лауреатами различных премий, представлены в приложении Д-Е.

На результатах реализации планов основан контроль и оценка эффективности управления организации. Контроль осуществляется по следующим критериям: динамика прибыли, объем продаж, количество постоянных клиентов. Можно выделить стратегический контроль, текущий контроль за выполнением конкретных мероприятий, а также контроль прибыльности, подразумевающий анализ фактической прибыли и эффективности маркетинговых усилий.

Результатами эффективной реализации планов являются высокие показатели прибыли, что свидетельствует о возрастании объема продаж, увеличение основных средств предприятия, а как следствие увеличение строительно-монтажных работ и штата сотрудников.

Но для достижения всех этих результатов необходимо разрабатывать стратегии развития предприятия, составлять долгосрочные и среднесрочные планы и программы, исследовать внешнюю и внутреннюю среды предприятия и выявлять возникающие проблемы.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Карат»

В данном параграфе рассмотрены следующие факторы внешней среды: экономические, политические, технологические, социальные, приложение Ж.

Экономические факторы. В условиях продолжения мирового финансового кризиса практически все компании испытывают определенные трудности. Стоит отметить, что мировой финансовый кризис не лучшим образом повлиял на настроения в обществе, а также на доходы людей и компаний. Платежеспособный спрос снизился практически на всех рынках, что пагубно сказалось на экономике. Произошло снижение заработной платы, реальные доходы населения сократились. Так, по данным Федеральной службы государственной статистики на ноябрь 2015 года средний доход составил 21069

рублей на душу населения по сравнению с аналогичным периодом 2014 года, произошло снижение 7,2%.

К важнейшим экономическим факторам, оказывающим сильнейшее как позитивные, так и негативные последствия на деятельность организации, относятся следующие:

1 Инфляция. Несмотря на существенное снижение темпа инфляции за последний год, все же наблюдается небольшой рост цен. При этом существующая инфляция приводит к обесцениванию существующих запасов полуфабрикатов и сырья, к обесцениванию денежных средств, возмещающих затраты предприятия, что в конечном итоге заставляет предприятия искать источники пополнения оборотных средств. При этом также увеличение затрат на производство и реализацию продукции приводит к повышению цены продукции, и следовательно к снижению спроса на нее. Таким образом, инфляция может представлять серьезную угрозу для достижения целей организации.

2 Налоговая ставка. В настоящее время снизилось налоговое бремя. Поэтому данный экономический фактор оказывает позитивное влияние на деятельность ООО и дает возможность для дальнейшего развития организации и совершенствования технологий за счет использования освобожденной от налога прибыли. Изменение налоговых ставок приведет либо к положительному, либо отрицательному влиянию на деятельность организации.

Политические факторы. В Российской Федерации политическая сфера жизни общества зачастую имеет ключевое влияние на экономику и промышленность в стране.

Государство ведет объективную фискальную политику. Подоходный налог в Российской Федерации составляет всего 13%, что ниже, чем в большинстве развитых стран, в связи с кризисом в 2009 году налог на прибыль был снижен до 20%.

Политическая нестабильность в стране задерживает дальнейшее развитие промышленности, так как порождает недоверие к государству и останавливает

инвестиционный процесс: сбережения не превращаются в инвестиции, а оседают в виде наличных долларов на руках населения и сейфах компаний. Задача правительства в связи с этим состоит в стабилизации политических процессов в стране. Правительство всерьез занимается борьбой с последствиями мирового финансового кризиса, на эти цели выделено около трех триллионов рублей. Правительство РФ проводит антикризисную бюджетную политику. Помимо всего прочего правительство предпринимает такие меры, как увеличение государственного заказа, стимулирование кредитования, субсидирование некоторых отраслей промышленности, в частности автомобилестроения, железнодорожного транспорта и жилищного строительства и сельского хозяйства. Конечно, выполнение многих планов государством будет сопряжено со многими трудностями, начиная с финансовых сложностей и заканчивая сложностями чисто реализационного характера. Все принимаемые государством политические решения так или иначе направлены на улучшение экономической и политической обстановки в целом.

Для развития любой компании, и ООО «Карат» в частности, требуется стабильная и устойчивая ситуация в стране, так как многие из предлагаемых компанией решений по проведению общестроительных работ, которые имеют высокую стоимость и рассчитаны на длительные сроки проведения.

Серьезным препятствием для работы является повышение энерготарифов.

Технологические факторы. Отечественные предприниматели так же начинают приобретать понимание того, что высокотехнологичные работы, услуги способствуют развитию бизнеса, однако лишь сравнительно недавно у них появились адекватные финансовые и прежде всего кредитные инструменты для вложений в технологии.

Однако, мировой финансовый кризис и экономические санкции, введенные Западом против России могут пагубно сказаться на данной тенденции.

Самыми крупными высокотехнологичными компаниями, как и раньше, являются предприятия, ориентированные на ВПК.

Все же положительные сдвиги есть, и отечественные мирные технологии постепенно начинают коммерциализовываться.

Социальные факторы. Не смотря на столь обширные сдвиги в экономической составляющей российского социума, его структура и характеристики остались практически неизменными. К социальным факторам, которые могут в дальнейшем повлиять на деятельность ООО "Карат", относятся следующие:

- средний уровень заработной платы в отрасли: поскольку заработная плата работников фирмы (минимальная заработная плата на предприятии 8000 руб., максимальная - 30000 руб., средняя величина – 16000 руб.) несколько превышает среднюю зарплату в данной отрасли (12000 руб.), то у фирмы имеется возможность повышать требования к работающим. Вместе с этим, по прогнозам специалистов, следующие 1- 2 года ожидается значительное повышение спроса на архитекторов и инженеров строительной отрасли, что приведет к росту заработной платы этих специалистов на рынке труда и заставит фирму повысить заработную плату архитекторам и инженерам, чтобы избежать текучести кадров из ООО "Карат".

- движения в защиту прав потребителей и повышение требований к фирмам, предоставляющим аналогичные услуги и продукцию.

В России продолжается рост населения. Рождаемость превышает смертность, а продолжительность жизни хоть и незначительно выросла, все равно остается ниже, чем в ведущих европейских странах.

В России продолжается формирование среднего класса (к нему сейчас можно отнести около 25% россиян).

Продолжается отток наиболее квалифицированных специалистов из страны, хотя по сравнению с девяностыми годами он значительно сократился. Отсутствие достаточного количества квалифицированных рабочих и кадров с высшим техническим образованием на рынке труда в России является

огромной проблемой для развития экономики. Эта проблема довольно-таки актуальна и для компании, если принимать во внимание планы по расширению деятельности.

В виду этих проблем все более остро встает проблема повышения эффективности и безопасности труда и жизнедеятельности. Российское общество достаточно консервативно.

Большая часть населения и предприниматели зачастую предпочтут уже известное им и проверенное решение, пусть даже оно будет менее эффективным и современным. Анализ макросреды представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Факторы дальнего окружения внешней среды и их проявления

Группа факторов	Фактор	Проявление	Влияние на предприятие
1 Экономические	1.1 Уровень инфляции	При увеличении инфляции обесценивание денежных средств	Учет уровня инфляции при установлении цен на работы, услуги
	1.2 Уровень реального дохода населения	Снижение уровня покупательской способности населения	Реализация работ, услуг с наименьшими издержками
	1.3 Энергетическая тарифы	Увеличение себестоимости товаров и услуг	Реализация работ, услуг с наименьшими издержками
	1.4 Налоговые ставки	Отток денежных средств из сферы производства в бюджет	Изыскание путей минимизации налогов
	1.5 Безработица	Удешевление рабочей силы и увеличение числа претендентов на рабочее место	Формирование рациональной кадровой политики, пополнение штата сотрудников службы сбыта
2 Политические	2.1 Выборы в парламент страны	Политическая нестабильность	Влияние политической нестабильности на проекты компании
	2.2 Политические решения правительства по выходу из	Увеличение государственных заказов, стимулирование	Для развития требуется стабильная политическая ситуация в стране,

Окончание таблицы 2.2

Группа факторов	Фактор	Проявление	Влияние на предприятие
	экономического кризиса	кредитования, субсидирование госзаказов	так как инвестиции в проекты значительные, а срок окупаемости длительный
	2.3Объективная фискальная политика	Подходный налог физ. лиц (13%) Налог на прибыль юр. лиц (20%)	Выгодные условия для бизнеса
3 Технологические	3.1НТП в строительной сфере	Появление новых технологий	Поиск возможностей для разработок в строительной сфере
	3.2НТП в социальной сфере	Повышение потребностей населения	Маркетинговые исследования, разработка новых проектов
4 Социальные	4.1Рост рождаемости населения	Рождаемость превышает смертность	Рост спроса на работы, услуги
	4.2Мобильность населения	Отток квалифицированных специалистов	Отсутствие достаточного количества
	4.3Уровень образования	Увеличение числа высокообразованных специалистов	Отмечается положительное влияние

Представим экспертную оценку макросреды, проведем «Pest»-анализ отрасли и обозначим основные проявления по каждому выбранному фактору.

Строительный рынок оценивался экспертами и специалистами ООО «Карат» (менеджерами, маркетингологами, инженерами, экономистами) по шкале от 1 до 10 баллов. Значение 1–5 соответствует негативному фактору макросреды, а значение 6–10 – положительному.

В таблице 2.3 приведем только полученную среднюю балльную оценку.

Таблица 2.3 - «Pest»-анализ предприятия ООО «Карат», в баллах

Внешние факторы среды Описание события/фактора	Вес A_i , в баллах	Оценка экспертов, в баллах						$A_{i\text{ср}}$ ср, в баллах
		q1	aiq1	q2	aiq2	q3	aiq3	

Продолжение таблицы 2.3

Внешние факторы среды Описание события/фактора	Вес A _i , в баллах	Оценка экспертов, в баллах						A _{icp} ср, в баллах
		q1	aiq1	q2	aiq2	q3	aiq3	
1 Трудности в отношениях строительных компаний с естественными монополистами: согласование документации и получение тех. условий	0,4	9	3,6	10	4,4	9	3,6	3,8
2 Дефицит мощностей для подключения объектов капитального строительства к сетям инженерно-технического обеспечения и сетевой инфраструктуры	0,2	9	1,8	7	1,4	8	1,6	1,6
3 Слабая индустриально-техническая база строительства: ожидается дефицит цемента в 2016 году до 10%, в 2017 году до 40% башенных кранов будут запрещены к дальнейшей эксплуатации ввиду их износа	0,2	6	1,2	7	1,4	6	1,2	1,3
4 Нормативное регулирование строительного рынка (например, принятие ФЗ №214, ограничивающего возможности фирм-инвесторов и ужесточающего их права)	0,1	5	0,5	4	0,4	2	0,2	0,3
5 Ориентация на рыночное регулирование экономики	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	0,3
Итого:	1,0							7,3
Экономические факторы								
1 Возможная угроза высоких темпов инфляции	0,1	6	0,6	5	0,5	7	0,7	0,6
2 Продолжение мирового финансового кризиса	0,1	8	0,8	8	0,8	9	0,9	0,8
3 Рост безработицы в РФ	0,2	6	1,2	7	1,4	6	1,2	1,2
4 Снижение платежеспособности покупателей	0,4	10	4	9	3,6	10	4	3,8
5 Установление высоких налоговых ставок	0,2	8	1,6	9	1,8	9	1,8	1,7
Итого:	1,0							8,1
Социально-культурные факторы								
1 Снижение реальных денежных доходов населения	0,2	6	1,2	6	1,2	6	1,2	1,2
2 Острый дефицит квалифицированных кадров в сфере строительства	0,1	7	0,7	8	0,8	8	0,8	0,8
3 Снижение популярности профессии строителя среди	0,3	8	2,4	9	2,7	9	2,7	2,6

Окончание таблицы 2.3

Внешние факторы среды Описание события/фактора	Вес A _i , в баллах	Оценка экспертов, в баллах						A _{icp} ср, в баллах
		q1	aiq1	q2	aiq2	q3	aiq3	
молодежи								
4 Рост рождаемости населения	0,2	8	1,6	8	1,6	6	1,2	1,4
5 Снижение уровня образования в сфере строительства	0,2	10	2	9	1,8	9	1,8	1,2
Итого:	1,0							7,2

В таблице 2.3 приведены баллы, распределенные следующим образом: политико-правовые факторы – 7,3 балла, экономические факторы – 8,1 балла, социально-культурные факторы – 7,2 балла.

Факторами внешней среды, оказывающими негативное воздействие на компанию, являются:

- сложная общеэкономическая ситуация, падение капитализации;
- недостаточность условий для развития некоторых проектов;
- особенности ведения бизнеса в России.

Рассмотрев условия существования и прогнозы на будущее, необходимо перейти к анализу факторов микросреды, непосредственно влияющих на деятельность предприятия.

Основные факторы непосредственного окружения (микросреда) и их влияние на ООО «Карат» приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Факторы ближнего окружения и их влияние на ООО «Карат»

Группа факторов	Фактор	Проявление	Влияние на предприятие
1 Потребители	1.1 Население	Тенденции стабилизации спроса	Увеличение запросов и потребностей, требование безусловного качества работ, услуг
	1.2 Предприятия и организации	Тенденции стабилизации спроса	
2 Конкуренты	2.1 Отечественные и иностранные	Ужесточение конкуренции	Возникновение различных препятствий для укрепления своих позиций на рынке

Окончание таблицы 2.4

Группа факторов	Фактор	Проявление	Влияние на предприятие
3 Поставщики	3.1 Производители сырья, материалов, оборудования	Тенденции ухудшения договорных отношений	Нарушение расчетно-платежной дисциплины, сроков поставки

Потребителей ООО «Карат» можно разделить на три сегмента: государственные структуры, общественные структуры, корпоративные клиенты, что отображено в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Объем реализованных проектов в 2015

Потребительский сектор	2015	
	количество проектов, ед	удельный вес, %
Государственные структуры	376	55
Общественные структуры	184	27
Корпоративные клиенты	120	18
Итого:	680	100

На региональном строительном рынке работают более 3000 предприятий, но конкуренцию ООО «Карат» на рынке строительно-монтажных работ Центрального района г.Ачинска (местонахождение компании) составляют 6 предприятий с аналогичными работами, услугами (как и у рассматриваемой компании). Все эти 6 предприятий могут быть прямыми конкурентами.

Для проведения анализа конкурентов необходимо выявить прямых конкурентов. Результаты приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Выявление прямых конкурентов предприятия ООО «Карат»

Название предприятия	Критерии выявления прямых конкурентов			Итого
	Географическое местонахождение	Ассортимент	Клиенты	
ООО «ТСК»	+	-	+	2
ООО «Текнострой»	+	-	+	2
ЗАО «Сатурн»	+	+	-	2

Окончание таблицы 2.6

Название предприятия	Критерии выявления прямых конкурентов			Итого
	Географическое местонахождение	Ассортимент	Клиенты	
ОАО «АчСтрой»	+	+	+	3
ООО «Простор»	+	+	+	3
ООО СервисСтрой»	+	+	+	3

В результате анализа предоставленные в таблице 2.6 прямыми конкурентами можно считать фирмы:

- 1 ОАО «АчСтрой».
- 2 ООО «Простор».
- 3 ООО «СервисСтрой».

Объем реализации ООО «Карат» за 2015 год от строительной деятельности составил 648293 тыс. руб., или 18,6% от общего объема реализации конкурентов Центрального района г.Ачинска.

Доля рынка ООО «Карат» в 2015 г:

$$648293/3450000*100\% = 18,6\%,$$

где 648293 тыс. руб. – объем реализации ООО «Карат» в 2015 г,

3450000 тыс. руб.- общий объем реализации конкурентов.

Для наглядности представим данные о доле рынка, принадлежащей ООО «Карат» и его прямым конкурентам, в виде диаграммы, представленной на рисунке 4 [74].

Из рисунке 4 можно делать вывод, что доля ООО «Карат» на рынке строительных услуг как и у других компаний конкурентов равна и имеется одинаково привлекательное поле для конкурентной борьбы.

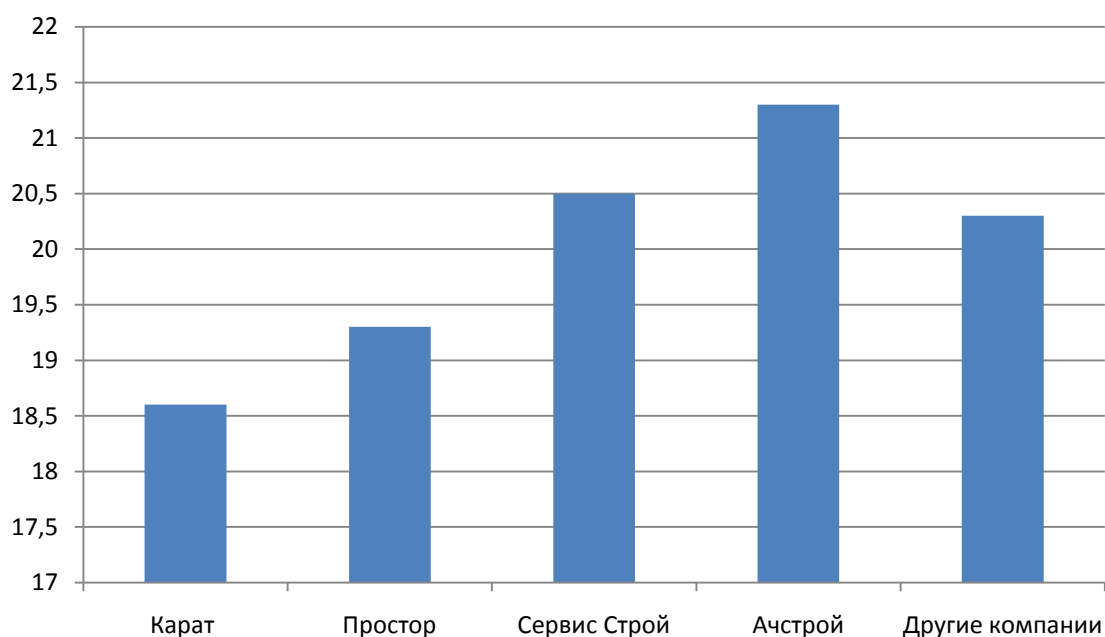


Рисунок 4 - Доли рынка компаний-конкурентов ООО «Карат», %

В таблице 2.7 представлены рыночные показатели конкурентов, включая ООО «Карат»[74].

Таблица 2.7 - Рыночные показатели конкурентов, включая ООО «Карат»

Фирма-конкурент	Конкурентное положение	Доля на рынке	Стратегическое положение	Конкурентная стратегия
1 «АчСтрой»	Стремится к изменению своей рыночной ниши, в войдя в группу	Расширение путем внутреннего роста и приобретений	Сочетание оборонительного и наступательного поведения	Упор на географическую рыночную нишу
2 «Сервис Строй»	Прочное в движении, стремится быть доминирующим лидером	Расширение путем внутреннего роста	Консервативное	Стратегия наилучшей стоимости, путем снижения издержек производства
3 «Простор»	Среднее положение, стремится обойти лидеров «АчСтрой» и СервисСтрой	Расширение путем слияния	Консервативное	Стремится к лидерству в издержках
4 «Карат»	Стремится к изменению своей рыночной ниши, войдя в группу	Расширение путем слияния и совместного роста	Наступательное	Стремление к индивидуализации работ

Окончание таблицы 2.7

Фирма-конкурент	Конкурентное положение	Доля на рынке	Стратегическое положение	Конкурентная стратегия
	лидеров			

В таблице 2.7 приведены рыночные показатели конкурентов из которых видно, что предприятия имеют различные позиции на рынке, но все хотят быть лидерами на рынке любыми путями. Сильные предприятия могут достичь этого путем поглощения более слабых, тем самым устранят конкурентов. Слабые же предприятия наоборот стараются объединиться, с целью усиления своих позиций на рынке.

Так как ООО «Карат» работает на рынке с сильной конкуренцией, то ее конкурентная стратегия направлена на глубокое проникновение, географическое развитие рынка, нацелена на реализацию конкурентных преимуществ, стремление к индивидуализации работ.

ООО «Карат» твердо следует принципам взаимного уважения, компромиссного отношения с партнерами-поставщиками сырья, материалов и оборудования.

Для удобства анализа, данные о поставщиках, сведены в таблицу 2.8[74].

Таблица 2.8 - Данные о поставщиках ООО «Карата»

Наименование поставщика	Страна происхождения	Ассортимент	Объем закупок, руб	Уровень цен
ЗАО «Спецоборудование»	Россия	оборудование; комплектующие	126 541 724	выше рыночного
ООО «Бостик»	Россия	бетон, цемент	148 052 141	ниже рыночного
ООО «Восток»	Россия	изоляционные материалы	108 434 642	выше рыночного
ООО «Гермент»	Россия	герметики, красители по металлу	96 574 028	выше рыночного
ООО «Арлюма»	Россия	краска, лак	94 907 625	рыночный
ООО «ОПТ»	Россия	цемент, кирпич	70 363 944	выше рыночного

На основе анализа поставщиков проведена оценка поставщиков бальным методом и составлен рейтинг поставщиков, данные представлены в таблице 2.9.

Рейтинг поставщиков определяется по формуле¹:

$$R_p = \sum_{i=1}^n O_i * P_i \rightarrow \max, \quad (1)$$

где R_p - рейтинг поставщика;

O_i – оценка в баллах;

P_i – вес признака.

Таблица 2.9 - Оценка поставщиков ООО «Карата», в баллах

Критерий	Объем закупок	Сроки поставок	Цены	Итоговый рейтинг
Вес признака	0,45	0,25	0,3	баллы
Поставщик	оценка в баллах			
ЗАО «Спецоборудование»	5	3	5	4,50
ООО «Бостик»	5	2	2	3,35
ООО «Восток»	5	5	2	4,10
ООО «Гермент»	5	5	3	4,40
ООО «Арлюма»	4	3	2	3,15
ООО «ОПТ»	4	2	4	3,50

Примечание к таблице 2.9: шкала баллов от 1 до 5.

Результаты анализа поставщиков показали, что наибольший рейтинг у компании ЗАО «Спецоборудование». Наименьший рейтинг у компаний ООО «Арлюма», ООО «Бостик», в связи с чем, необходимо рассмотреть возможность исключения из списка поставщиков, набравших наименьший рейтинг.

В таких сложных и противоречивых внешних условиях осуществляет ООО «Карат» свою деятельность, а выстоять в них и адаптироваться предприятию должна помочь внутренняя среда.

В работе рассмотрены следующие факторы внутренней среды:

¹Современный менеджмент. Учеб. для вузов. Под ред. М. М. Максимцова, В. Я. Горфинкеля. – М.: Вузовский учеб.: Инфра-М, 2012., с.89.

- Организация деятельности и управления.
- Маркетинг.
- Финансы.
- Управление персоналом.

Организация деятельности и управления

Специфика хозяйственной деятельности компании заключается в том, что вся производственная деятельность строится на позаказном принципе. Задача поиска заказчиков возложена на коммерческий отдел.

За период деятельности налажены многочисленные деловые связи с российскими организациями, сотрудничает с предприятиями из транспортных и иных отраслей, таких как угольная, лесная, нефтяная и газодобывающая, рыбная, энергетическая и т. д.

ООО «Карат» твердо следует принципам защиты интересов своих работников. Общее управление осуществляет генеральный директор. Он принимает решения высшего порядка вместе с линейными руководителями, которые несут полную ответственность за развитие деятельности ООО «Карат», обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества предприятия.

Организационная структура имеет линейно-функциональный тип управления. Права и ответственности дифференцируются в зависимости от уровня управления. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Права и ответственности дифференцируются в зависимости от уровня управления.

В соответствии с видами выполняемых работ каждое структурное подразделение в полном объеме обеспечено соответствующим оборудованием, современными техническими средствами, компьютерной техникой, лицензионными продуктами, транспортными средствами.

Высокое качество работ, обеспечиваемое ООО «Карат», базируется на использовании лучших технологий и надежного оборудования, опыта и профессионализма персонала.

В основе маркетинговой стратегии ООО «Карат» лежит клиентоориентированный подход. Компания старается выявить явные и скрытые нужды потребителей и удовлетворить все их потребности для достижения высшей миссии деятельности организации – довольные клиенты. Работа с клиентами на высоком уровне является основным принципом работы Общества. Большое внимание в компании уделяется клиентскому сервису и срокам выполнения работ, услуг.

Взаимодействие Общества с потребителями и поставщиками продукции и других услуг осуществляется на договорной основе. Составление и реализация договоров соответствовало законодательству РФ и внутренним нормативным документам[74].

За отчетный период претензий заинтересованных сторон, отрицательных экспертных заключений относительно продукции Общества, а также аварийных ситуаций на запроектированных объектах не было.

Согласно целям политики продвижения работ, услуг ООО «Карат» использовало поддерживающую рекламу с элементами имидж-рекламы и рекламы стабильности. Бюджет рекламной кампании в 2015г. (в печатной и сувенирной рекламной продукции) составил 2000 тыс. руб.

Таблица 2.10 - Расходы на создание печатной рекламной продукции

Печатная рекламная продукция:	Тираж/формат	Стоимость тиража, руб.
новый каталог товаров	250 экз./А 4, глянец	15000,0
фотоальбом	250 экз./ А 4, глянец	15000,0
копии каталогов	100 экз./ А 4, глянец	9000,0
листовки	600 экз./10 * 20	9000,0

Таблица 2.11 - Расходы на создание сувенирной рекламной продукции

Сувенирная рекламная продукция:	Тираж, шт.	Стоимость тиража, руб.
календари с логотипом	100	2000,0

Окончание таблицы 2.11

Сувенирная рекламная продукция:	Тираж, шт.	Стоимость тиража, руб.
визитки с логотипом	500	2500,0
папки с логотипом	100	1000,0

Действующая рекламная политика не всегда успешна, т.к. ориентирована большей частью на привлечение большего числа потенциальных потребителей, а не на создание предпочтений у потребителей или не на пропаганду собственных конкурентных преимуществ.

Предприятие имеет достаточно высокий уровень доходности, достаточно устойчиво к колебаниям рыночного спроса и другим факторам финансово-хозяйственной деятельности.

Таблица 2.12 - Финансово-экономические показатели за 2013-2015г.г.

п/п	Показатели	2013	2014	2015	Абсолютное изменение (±)		Темп роста	
					2014/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2014
1	Выручка, тыс.руб.	200000	228828	648293	28828	419465	114,4	283,3
2	Себестоимость, тыс.руб.	194000	222435	622037	28435	99602	114,6	279,6
3	Валовая прибыль, тыс.руб.	6000	6393	26256	393	19863	106,5	410,7
4	Прибыль от продаж, тыс.руб.	5220	5503	25355	283	19852	105,4	460,7
5	Чистая прибыль, тыс.руб.	2976	1956	6671	-1020	4715	65,7	341,0
6	Рентабельность продукции, % (п.4/п.1х100)	2,6	2,4	3,9	-0,2	1,5	93,3	162,5
7	Рентабельность производства, % (п.4/п.2х100)	2,7	2,5	4,0	-0,2	1,5	92,6	160,0

Как видно из представленных данных таблицы 2.12, за 2014 год в сравнении с 2013 годом рост выручки составил 14,4%, себестоимости – 14,6%; рост валовой

прибыли составил 6,5%. За 2015 год рост выручки составил 183,3%, себестоимости – 179,6%; валовая прибыль выросла на 310,7%, что указывает на повышение эффективности основной деятельности предприятия.

В 2014 году в сравнении с 2013 годом наблюдается рост прибыли от продаж на 5,4% (или 283 тыс.руб.), в 2015 году на 360,7% (или 19852 тыс.руб.), что связано с ростом выручки опережающими темпами в сравнении с ростом себестоимости. Снижение чистой прибыли в 2014 году в сравнении с 2013 годом составило 34,3%, а в 2015 году в сравнении с 2014 годом произошел рост на 241,0%, что указывает на увеличение финансового результата и повышение эффективности деятельности предприятия к 2015 году.

В 2014 году в сравнении с 2013 годом наблюдается снижение рентабельности продукции на 6,7%, в 2015 году наблюдается рост на 62,5%, что связано с ростом прибыли от продаж опережающими темпами в сравнении с ростом выручки. Снижение рентабельности производства в 2014 году в сравнении с 2013 годом составило 7,4%, а в 2015 году в сравнении с 2014 годом произошел рост рентабельности производства на 60,0%, что указывает на повышение эффективности производственной деятельности предприятия к 2015 году.

Платежи в бюджет, поставщикам и другим сторонам осуществлялись в объемах и по срокам, определенным соответствующими законодательными, нормативными актами и договорами.

Часть поступлений от финансово-хозяйственной деятельности расходовалась на:

- поддержание и ремонт зданий и других основных фондов;
- приобретение нового оборудования, современных программных средств, совершенствование информационной базы, являющихся основой процессов производства;
- выплату заработной платы сотрудникам и другое.

Таблица 2.13 - Показатели оплаты труда в ООО «Карат »за 2013-2015

Показатели	2013	2014	2015	Абсолютное изменение		Темп роста	
				2014/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2014
Фонд заработной платы, тыс.руб.	139960	148364	165440	18404	117076	106,0	111,5
Среднемесячная заработная плата одного работника, тыс. руб.	21520	21805	21883	285	78	101,3	100,3

Как видно из представленных данных таблицы 2.13, в 2015 году в сравнении с 2014 годом наблюдается рост фонда заработной платы и среднемесячной заработной платы одного работника.

Выплаты заработной платы осуществлялись в установленном порядке без задержек.

Управление персоналом. Персонал ООО «Карат» делится на административно-управленческий и производственный.

Таблица 2.14 - Показатели эффективности труда персонала ООО «Карат» за 2013-2015

Показатели	2013	2014	2015	Отклонение		Темп роста	
				2014/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2014
Выручка, тыс.руб	200000	228828	648293	28828	419465	114,4	283,3
Численность работников, чел	542	567	630	25	63	104,6	111,1
Выработка, тыс.руб./чел (п.1/п.2)	369	403	1029	34	626	109,2	255,3

Как видно из приведенных данных таблицы 2.14, в 2015 году в сравнении с 2014 годом наблюдается рост численности работников на 63 человека или на

11,1%. Вследствие роста численности и выручки наблюдается рост выработки на 626 тыс.руб. или на 155,3% на одного работника.

Восприятие работником корпоративной среды в ООО «Карат» обусловлено тем, что говорят об увиденном его коллеги, которые имеют такой же опыт.

Организационное поведение влияет на восприятие, обеспечивая сотрудников общей интерпретацией их опыта. В ООО «Карат» не все работники чувствуют себя посвященными в дела организации: некоторым работникам по ночам снится работа, нерешенные проблемы; другие считают, что работа - не самое главное в жизни.

Во многом благодаря инициативе персонала, дальновидности, интуиции руководства и анализу ситуации на потребительском рынке постоянно появляются новые возможности для плодотворной, а главное – качественной работы.

Специалисты ООО «Карат», за долгие годы приобрели богатый опыт строительства сооружений, промышленных и транспортных комплексов в сложных естественных условиях, проектирования и реконструкции нефтеналивных, угольных, лесных, контейнерных и др. комплексов.

2.3 Оценка конкурентоспособности ООО «Карат»

Для оценки конкурентоспособности ООО «Карат» сначала необходимо определить силу бизнеса ООО «Карат» в сравнении с конкурентами.

Далее для исследуемой организации и прямых конкурентов специалистами ООО «Карат» (менеджерами, маркетологами, инженерами, экономистами) были определены ключевые факторы успеха по выбранной шкале, и была вычислена сумма ключевых факторов успеха(КФУ), то есть факторы, имеющие решающее значение для достижения успеха на рассматриваемом рынке.

Каждому фактору приписали вес, соответствующий его степени важности среди всех выбранных факторов. Затем для организации и нескольких основных конкурентов были проставлены оценки по каждому фактору в выбранной шкале, и была вычислена суммарная взвешенная оценка, представленная в таблице 2.15[74].

Таблица 2.15 - Ключевые факторы успеха (КФУ) и их веса

Наименование КФУ	Вес КФУ
Месторасположение	0,15
Уровень профессионализма	0,2
Уровень цен	0,25
Имидж (образ)	0,15
Широта спектра услуг	0,25
Всего	1,0

Далее осуществим расчет по определению силы бизнеса для проведения SWOT-анализа.

Для составления SWOT-матрицы рассмотрим различные факторы силы бизнеса предоставленные в таблице 2.16.

Таблица 2.16 - Определение силы бизнеса строительного рынка ,в баллах

КФУ	Вес (Р)	ОАО «АчСтрой»		ООО «Сервис Строй»		ООО «Карат»		ООО «Простор»	
		Q	Q*P	Q	Q*P	Q	Q*P	Q	Q*P
1	0,15	9	1,35	7	1,05	9	1,35	7	0,75
2	0,20	9	1,8	9	1,8	9	1,8	7	1,4
3	0,25	9	2,25	3	0,75	7	1,75	8	2
4	0,15	5	0,75	8	1,2	9	1,35	5	0,75
5	0,25	9	2,25	7	1,75	6	1,5	6	1,5
итого	1,0	41	8,4	34	7,7	40	6,5	33	6,4

В таблице 2.16 приведены факторы силы бизнеса из которых следует, что самую высокую взвешенную оценку имеет ОАО «АчСтрой». Она равна 8,4. На втором месте по силе бизнеса располагается ООО «СервисСтрой» с оценкой 7,7. На третью позицию вышел ООО «Карат», а на четвертой оказался ООО «Простор» с оценкой – 6,4 балла. То есть, как видно их таблицы 16 ООО «Карат» имеет все возможности занять лидирующую позицию среди конкурентов.

Проведя анализ внешней среды, и получив данные о факторах, которые представляют опасность и открывают новые возможности, необходимо оценить: обладает ли предприятие внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Проанализируем слабые и сильные стороны ООО «Карат», а также возможности и угрозы развития бизнеса. Анализируя таблицу определения силы бизнеса, сильными сторонами анализируемого предприятия являются:

- высокий уровень профессионализма топ-менеджеров ООО «Карат»;
- привлекательный уровень цен;
- широкий спектр, предоставляемых работ и услуг.

Слабой стороной бизнеса является корпоративный имидж предприятия.

Потенциальные угрозы:

- удорожание сырья и материалов (может быть связано с повышением курса доллара);
- изменение спроса потребителей;
- появление новых работ и услуг;
- усиление конкурентного давления.

Возможности:

- расширение производства работ и услуг;
- интерес потребителей к новым работам и услугам.

Результаты анализа конкурентоспособности и анализа привлекательности удобно представить в табличной форме. Данный вид анализа является

самодостаточным, то есть дает возможность менеджеру расставлять приоритеты при принятии управленческих решений. Однако лучше всего отображать результаты этих исследований в обобщающей форме, в виде матричных моделей.

SWOT-анализ. Успешная деятельность предприятия напрямую зависит от того, насколько правильно выбрана стратегия поведения данного предприятия на рынке. В нашем случае предлагается произвести выбор стратегии предприятия на основе использования метода SWOT – анализа, который позволяет оценить сильные и слабые стороны фирмы в сопоставлении с возможностями и угрозами для нее во внешнем мире. Первым шагом SWOT–анализа является распределение всех данных по четырем группам: «сильные стороны», «слабые стороны», «возможности», «угрозы». К сильным и слабым сторонам относятся события, состояния и т.п., связанные с внутренними факторами маркетинга фирмы. К слабым сторонам – небольшие размеры организации по сравнению с конкурентами, значительные издержки производства и сбыта и т.п. Возможности и угрозы всегда связаны с внешними факторами маркетинга. Их необходимо своевременно выявить с тем, чтобы использовать знания о них в своих маркетинговых решениях.

Матрица SWOT дает возможность свести результаты проведенных исследований в систему, установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи предприятию, внешними угрозами и возможностями, которые в дальнейшем будут использованы для формулирования его стратегии.

Далее проведем SWOT-анализ, который позволит определить сильные слабые стороны предприятия.

Анализ сильных и слабых сторон представлен в таблице 2.17.

Таблица 2.17 - Анализ сильных и слабых сторон организации

Сильные стороны организации	Угрозы	Возможности
	Активизация конкурентов - гибкая ценовая политика, активная роль маркетинга, репутация.	Более образованное, динамичное, гибкое и молодое руководство

Окончание таблицы 2.17

	Угрозы	Возможности
	Влияние на цены клиентами и поставщиками – гибкое руководство, ценовая политика. Наличие опыта работы с клиентами Рыночная структура отдела продаж. Успешная кредитная история и устойчивые финансовые показатели Высокая степень соблюдения договорных обязательств в отношении конечных потребителей	среднего звена. Введение новых технологий управления Интеграция с производителями Плотная интеграция с заводами-производителями Увеличение рентабельности Партнурство с банком или финансовой организацией для реализации инновационных проектов
Слабые стороны организации	Низкая прибыль из-за высоких издержек. Влияние на цены клиентами и поставщиками - более низкая прибыльность из-за высоких цен на стройматериалы Нехватка оборотных средств	Высокая ставка по кредитам Изменение политики поставщиков

Проанализировав данные, полученные в ходе экспертной оценки конкурентов, составим матрицу SWOT, которая приведена в таблице 2.18.

Таблица 2.18 - Матрица SWOT строительного предприятия ООО «Карат»

Внешняя среда		Возможности: 1 Возможность расширения производства 2 Интерес потребителей к новым работам и услугам	Угрозы: 1 Удорожание сырья и материалов 2 Появление более интересных клиентам проектов, но более дорогостоящих 3 Усиление конкурентного давления
Внутренняя среда			
Сильные стороны: 1 Высокий уровень квалификации персонала 2 Привлекательность цен 3 Широта спектра работ и услуг 4 Расположение ООО «Карат»	Оценка в баллах: 1,8 2,25 2,25 1,35	Сила и возможности: 1 Улучшение сервиса 2 Увеличение продаж	Сила и угрозы: 1 Текучесть квалифицированного персонала 2 Снижение прибыли

Окончание таблицы 2.18

Внешняя среда		возможности	угрозы
Внутренняя среда			
Слабые стороны: 1 Имидж (образ) ООО «Карат»	Оценка в баллах: 0,75	Слабости и возможности: 1 Отсутствие имиджевой рекламной кампании	Слабости и угрозы: 1 Слабая узнаваемость бренда ООО «Карат»

Исходя из данных представленных в таблице 2.18, самыми сильными сторонами ООО «Карат» являются привлекательный уровень цен и широкий ассортимент работ и услуг.

К слабой стороне отнесен не достаточно развитый имидж организации.

Самая опасная угроза – возрастающее конкурентное давление – должна быть обязательно и немедленно устранена. Угроза появления новых конкурентов должна постоянно находиться в поле зрения руководства фирмы и устраняться в первостепенном порядке. Что касается возрастания влияния покупателей и поставщиков на цены, то этой угрозе можно уделить меньше внимания.

С помощью проведенного анализа возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон ООО «Карат», представленные в таблице 2.18 можно установить, что предприятие имеет достаточный потенциал для своего дальнейшего развития.

Компания обладает многолетним опытом и наличием необходимых производственных мощностей. К тому же работы и услуги высокого качества и пользуются спросом потребителей.

Руководствуясь результатами «SWOT»–анализа, можем делать вывод, что основными конкурентными преимуществами ООО «Карат» является:

– во-первых: выгодное месторасположение, обеспечивающее постоянный приток новых отечественных и зарубежных клиентов;

- во-вторых: расположение складов материалов, техники и оборудования в непосредственной близости к производственным объектам, что позволяет снизить издержки по доставке сырья, материалов, оборудования;
- в-третьих: высокое качество работ, услуг и привлекательный уровень цен;
- в-четвёртых: налаженная система учёта работ, услуг, и развитая материально-техническая база;
- в-пятых: высокая квалификация персонала.

На основе проведенного анализа конкурентоспособности ООО «Карат» имеет все возможности занять лидирующую позицию относительно конкурентов.

Решив, на каком сегменте выступать, предприятие должно решить, как проникнуть на этот сегмент, тем более, что выбранный сегмент устоялся и конкуренты уже заняли свои “позиции”.

Таким образом, прежде чем решить вопрос о собственном позиционировании, ООО «Карат» должно определить позиции имеющихся конкурентов.

Покупателей целевого сегмента в первую очередь интересуют два параметра: цена и качество.

Схема позиционирования по цене и качеству работ, услуг представлена на рисунке 5.

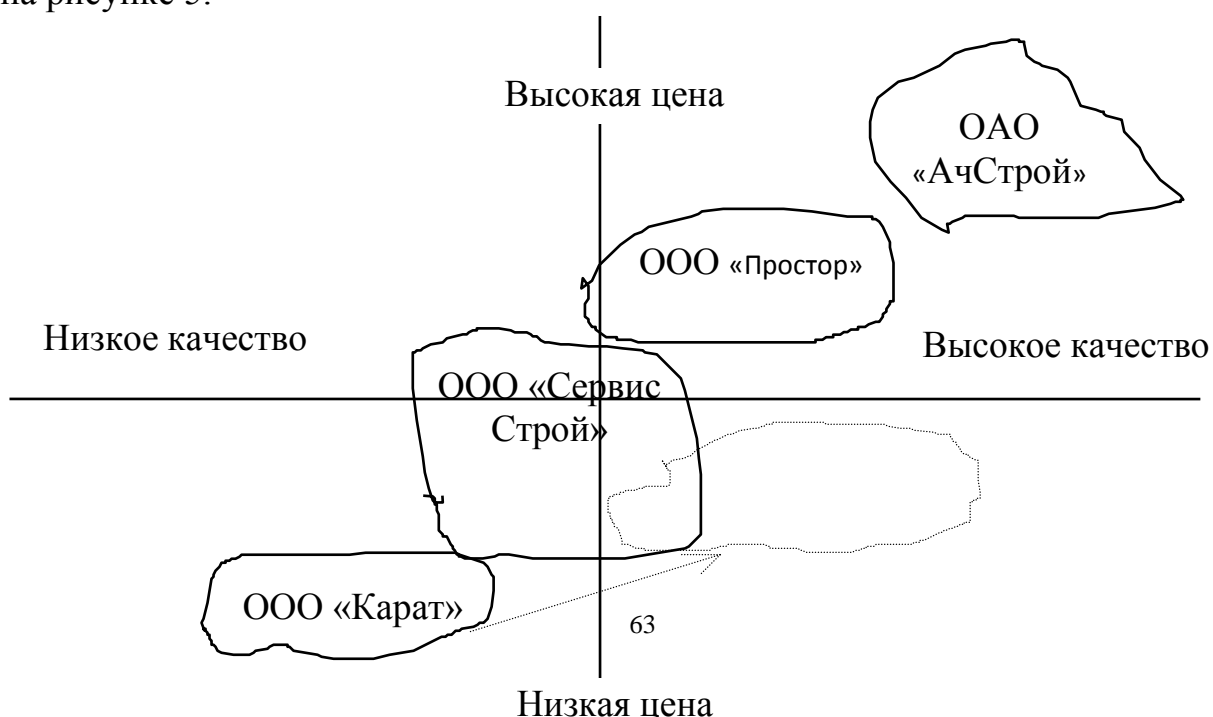


Рисунок 5 - Позиционирование по цене и качеству работ, услуг

Выделенные области в соответствии с рисунком соответствуют позиции каждого конкурента, представленные в таблице 2.16.

Но даже при незначительном повышении цены на работу, услугу, ООО «Карат» может вести конкурентную борьбу.

Следовательно, с точки зрения цена-качество можно позиционировать будущее положение предприятия так, как это показано на рисунке 5.

Рассмотрим позиционирование по параметрам: технологические возможности предприятия (возможности оборудования) и качество изготовления, представленное на рисунке 6.

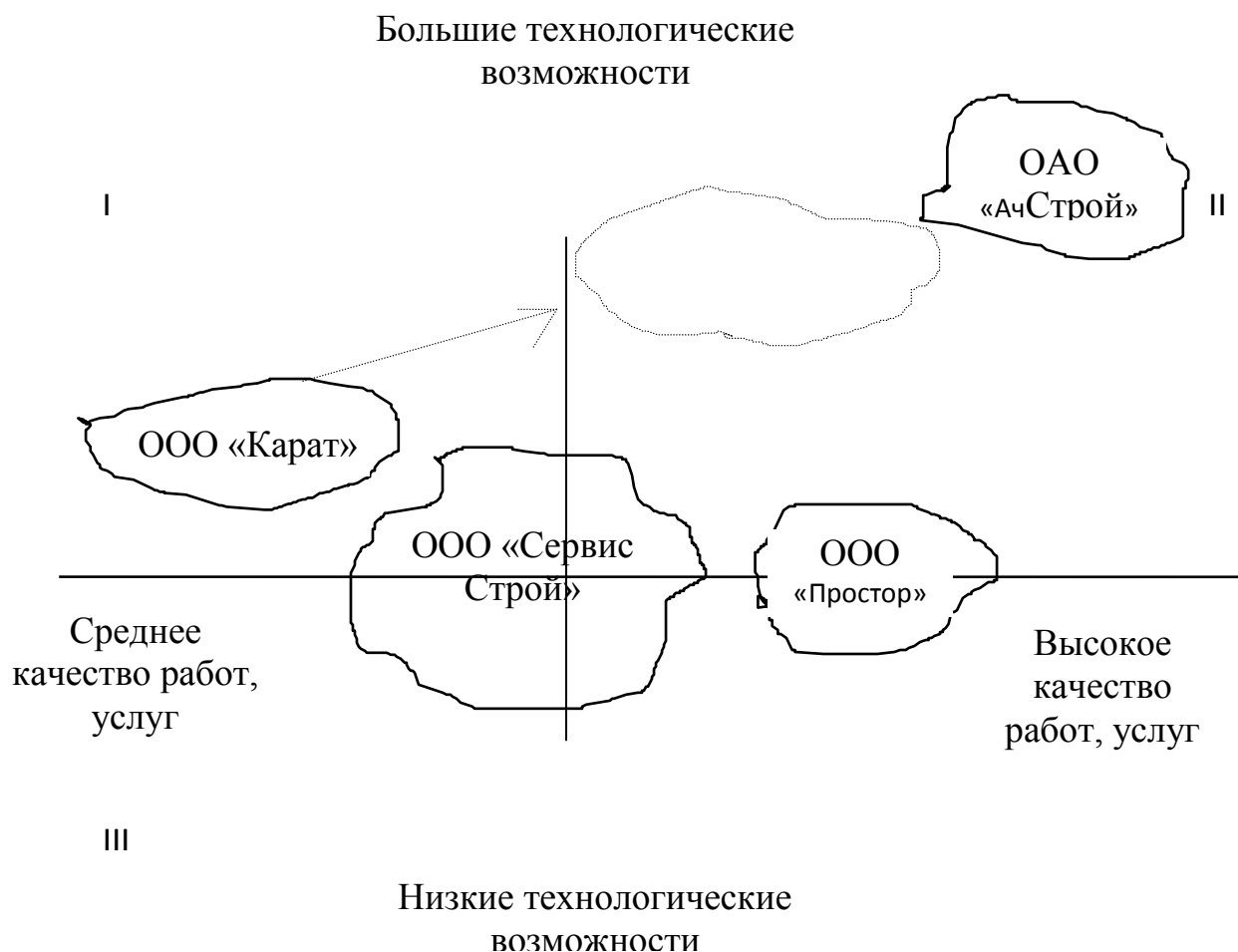


Рисунок 6 - Позиционирование по технологическим возможностям и качеству работ, услуг

ООО «СервисСтрой» считается производителем самых качественных работ, услуг, ООО «Простор» производит работы, услуги высокого качества, но с ограниченными технологическими возможностями; ОАО «АчСтрой» – производитель работ, услуг с качеством выше среднего и удовлетворительными технологическими возможностями.

ООО «Карат» производит работы, услуги среднего качества и обладает достаточными технологическими возможностями.

В результате применения методов системного моделирования при анализе внешней и внутренней среды ООО «Карат» предполагается переход во II четверть поля, как это показано на рисунке 6. Это, возможно, осуществить в случае, если:

- во-первых, модернизировать старые технику и оборудование, либо приобрести новые, что позволит расширить технологические возможности;
- во-вторых, повысить квалификацию персонала для улучшения качества производимых работ, услуг.

Получается, что применение стратегии направленной на сохранение конкурентоспособности компании возможно за счет улучшения качества работ, услуг при увеличении затрат на оборудование и персонал.

3 Разработка стратегии направленной на сохранение конкурентоспособности ООО «Карат»

3.1 Предложение стратегии по сохранению конкурентоспособности ООО «Карат»

Проведенный анализ финансового состояния ООО «КАРАТ» в 2014-2015 годах показал, что предприятие платежеспособно и финансово устойчиво.

С позиции стратегического развития в условиях жесткой конкуренции ему необходимо диверсифицировать свою деятельность, что позволит увеличить объем прибыли от деятельности общества.

Увеличение нераспределенной прибыли от деятельности предприятия приведет к увеличению собственного капитала, что, в свою очередь, приведет к улучшению финансовой устойчивости данной организации. Вместе с этим, увеличение собственного капитала при условии неизменности заемного капитала приведет к увеличению активов, в том числе и в наиболее ликвидной форме, или при условии неизменности общей величины активов - к сокращению величины заемного капитала, и в первую очередь - краткосрочного, т.е. к снижению величины текущих пассивов.

Предприятию ООО «КАРАТ» можно рекомендовать ряд стратегий:

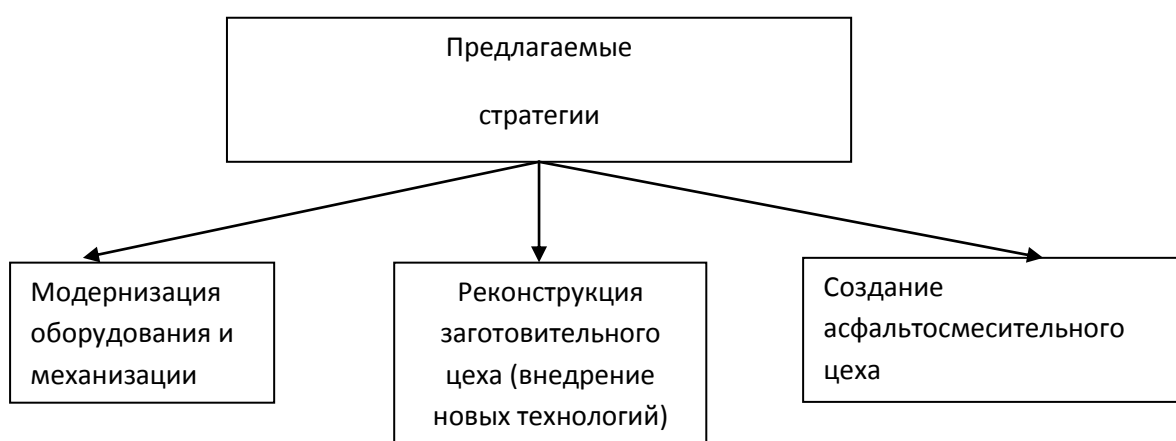


Рисунок 7- Предлагаемые стратегии на ООО «КАРАТ»

При анализе хозяйственной деятельности предприятия можно сделать основной вывод в том, что основной доход ООО «КАРАТ» приносит его производственная деятельность. В результате из-за наступающего насыщения рынка с одной стороны, и возрастанием конкуренции с другой стороны, начинается постепенное снижение доходности от данного вида деятельности. Поэтому возникает необходимость проведения диверсификации деятельности ООО «КАРАТ», и одним из перспективных направлений является создание асфальтосмесительного цеха.

По результатам анализа предприятие имеет опыт, а также специалистов по этому направлению. То есть возникает реальная возможность по диверсификации имеющейся деятельности на предприятии.

Необходимо отметить, тот факт, что по результатам маркетингового исследования на территории Ачинского района что данная продукция выпускается, в ограниченных количествах в рамках данного региона. Производителями являются несколько фирм с малыми мощностями:

В городе Ачинске имеется всего две организации выпускающие асфальтную продукцию ДРСУ Ачинское и ИП «Фархутдинов» представлены в таблице 2.19:

Таблица 2.19 - Анализ характеристик асфальтосмесительных установок, имеющихся у конкурентов ООО «Карат»

Основные параметры и технические характеристики	ДРСУ Ачинское	ИП «Фархутдинов»
Тип установки	ДС-185С.	ДС-117-2Е
Производительность номинальная при влажности исходных материалов (песка и щебня) до 3%, т/ч:	56	25
Вместимость бункеров агрегата питания, куб. м.	4*8=32	3
Вместимость бункеров агрегата готовой смеси, т	72,9	3,3
Вместимость бункеров агрегата минерального порошка, куб. м.	23	15

Окончание таблицы 2.19

Основные параметры и технические характеристики	ДРСУ Ачинское	ИП «Фархудинов»
Вместимость цистерн для битума, куб. м.	30	18
Тип дозаторов	весовые на тензодатчиках	Переодического действия
Максимальная масса замеса, кг	730	300
Тип пылеулавливающего устройства	рукавный фильтр или комбинированный: сухой (циклоны), мокрый (скруббер «Вентури»)	рукавный фильтр или комбинированный: сухой (циклоны), мокрый (скруббер «Вентури»)
Удельный расход топлива для приготовления одной тонны смеси: - при работе на жидком топливе, кг - при работе на природном газе, м3 (присоединительное давление газа 0,3 кгс/кв.см.)	5,5-9,5 6,3-10,8	2- 3,5 3,5- 5,7
Установленная мощность электрооборудования, кВт	220	150
Габаритные размеры, м (длина, ширина, высота), max	46,3*29,4*17,6	Не указано

Следовательно, из приведенных анализа в таблице 2.19, объёмов производимого асфальта в Ачинском районе нахватает, приходится закупать в ближайших районах, что приводит к лишним затратам заказчика.

Предлагается организовать на имеющихся площадях мобильного асфальтосмесительного цеха.

Асфальтосмесительные цех — производственное предприятие (комплекс машин, зданий и сооружений), предназначенное для изготовления асфальтобетонных и битумоминеральных смесей, используемых при строительстве и ремонте асфальтового покрытия. В асфальтосмесительных цехах осуществляются следующие технологические операции: приём и хранение материалов для приготовления асфальтобетонной смеси; дробление (при необходимости) и сортировка щебня и песка; дозировка и подача в бункер материалов (а для минеральных материалов нагрев и сушка); складирование, хранение (кратковременное) и отгрузка готовой продукции.

Асфальтосмесительные установки являются основными производственными предприятиями дорожного хозяйства и предназначены для приготовления различных асфальтобетонных смесей для строительства, реконструкции и ремонта слоев асфальтобетонного покрытия.

Основными причинами и мотивами, определяющими тенденции развития асфальтосмесительных установок, являются:

- желание снизить затраты на производство смесей;
- требование заказчика на получение смесей высокого качества, т.е. не ниже требований действующих стандартов;
- стремление к снижению энергоемкости производства смесей и металлоемкости установок;
- стремление приблизить производство смесей к месту укладки, т.е. необходимость их перемещения и сокращения сроков монтажа и демонтажа;
- стремление избежать влияния человеческого фактора на процесс производства смесей, т.е. повышение степени автоматизации работы установок;
- стремление к повышению надежности (безотказности) и долговечности установок;
- стремление к обеспечению защиты экологии, т.е. снижению пылевых и вредных газовых выбросов в атмосферу.

Основные тенденции развития асфальтосмесительных установок в последние 20 лет – следующие:

1 Расширение типоразмерного ряда асфальтосмесительных установок, выпускаемых ведущими производителями Европы и США, сопровождающееся заметным повышением производительности больших установок, продолжением выпуска установок малой производительности и увеличением количества типоразмеров.

2 Расширение уровня автоматизации технологических процессов приготовления смеси на основе увеличения мест оперативного контроля параметров промежуточных процессов и использование компьютеров для

хранения информации, ускорения изменения рецептов смесей и настройки систем обеспечения качества (температуры, дозировок и др.).

Предполагается приобрести асфальтосмесительную установку типа AMMANN GLOBAL 160 (Германия). Технические характеристики представлены в таблице 2.20

Таблица 2.20 - Технические характеристики, описание Ammann Global 160

Технические характеристики AMMANN GLOBAL 160	
Производительность при продолжительной работе	160 т/ч
Длина сушильного барабана	8000 мм
Диаметр сушильного барабана	2200 мм
Мощность привода сушильного барабана	4 x 11 кВт
Площадь грохота башенного смесителя	31 кв.м.
Бункер горячих минералов	27000- 56000 кг
Максимальная производительность смесителя	160 т/ч
Отгрузочный бункер	50000 -200000 кг ,
Время перебазировки	30 дней

Из таблицы 2.20 видно большую мощность асфальтосмесительной установки, что позволит производить до 500 различных видов асфальтобетона. Производительность установки составляет 160 тонн в час.

Фирма AmmannAsphaltGmbH создана более 130 лет назад. В течение 20-го столетия выпущено и поставлено свыше 2500 асфальтосмесительных заводов Ammann. Завод AmmannGlobal 160 Quick отличается высокой производительностью, экономичностью, полностью отвечает современным требованиям по защите экологии окружающей среды. Завод, обеспечивает приготовление смеси от 80 до 160 т в час, серия Global занимает особое место в сегменте установок малой и средней производительности. Установки Global базируются на проверенных технологиях Ammann и могут дооснащаться множеством опций и вариантов. Непременным условием бесперебойной эксплуатации, особенно в отдаленных регионах, является высочайшее качество и надежность установок. Благодаря простой и понятной системе управления

оператор в кратчайшие сроки обеспечивает производство качественного асфальта.

Основным преимуществом является быстрое перебазирование.

Приоритетной задачей асфальтосмесительной установки является обеспечение транспортабельности, поскольку установки Global, как правило, перевозятся со стройки на стройку. Простота транспортировки и монтажа облегчает повторный ввод установки в эксплуатацию и позволяет производить его без посторонней помощи. Модификация Quick обладает всеми преимуществами стационарной асфальтосмесительной установки в сочетании с транспортабельностью, позволяющей полностью перебазировать ее менее чем за две недели, имеет все преимущества стационарного оборудования. В России работают 30 заводов такого типа.

Направлением деятельности будет являться производство и продажа всех видов асфальтобетонных смесей согласно ГОСТа 9128-97.

Завод будет также производить асфальтобетонные смеси по рецептуре заказчика, потребителями которых являются дорожно-строительные организации, осуществляющие строительство, ремонт и содержание автомобильных дорог всех категорий.

На основании вышесказанного и согласно проведенному маркетинговому исследованию можно сделать вывод о том, что наиболее привлекательным сегментом рынка является сегмент строительства. При работе с данной группой потребителей основной упор необходимо делать на качество.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенной стратегии

Проведем экономическое обоснование введения в эксплуатацию асфальтосмесительной установки AMMANN GLOBAL 160 в 2016 г

Для оценки эффективности предлагается охватить период в 5 лет. При этом по окончании пяти лет не планируется закрытие.

Для реализации данной производственной программы необходимо закупить оборудование и смонтировать линию для производства.

Состав и стоимость оборудования приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Состав и стоимость оборудования асфальтосмесительной установки AMMANN GLOBAL 160

Показатель	Количество, шт	Стоимость, руб	Сумма, руб
Асфальтосмесительная установка AMMANN GLOBAL 160	1	45000000	45000000
Итого	1	45000000	45000000

Предприятию нет необходимости брать в аренду производственные площади, у ООО «КАРАТ» имеются свои подсобные площади.

Полный монтаж оборудования, включая его расстановку, подведение электроэнергии и воды осуществляется за 2 недели. Необходимые условия для размещения и работы представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2- Необходимые условия производства асфальтосмесительного цеха

Показатель	Значение
Численность рабочих, человек	50
Температурный режим, °С	не ниже 20
Электропитание, V / 50 ГЦ	380
Расчетная электрическая мощность, кВт	15-20

Проект не имеет никаких инфраструктурных ограничений.

Здание обеспечено необходимыми инженерными коммуникациями (вода, электроэнергия, теплоснабжение).

Потребность в специалистах необходимой квалификации может быть удовлетворена за счет курсов повышения квалификации.

Проект абсолютно нейтрален по отношению к окружающей среде с точки зрения опасных и вредных выбросов в атмосферу и промышленных сбросов в канализацию.

Запуск оборудования не требует каких-либо дополнительных расходов на подготовку производства.

Рассмотрим стоимость материалов необходимых для функционирования асфальтосмесительной установки AMMANN GLOBAL 160.

Таблица 3.3 - Расчет стоимости материалов для функционирования асфальтосмесительной установки

Сырье и материалы	Средне-суточная потребность, тонн	Цена, руб/ед.	Норма запаса, дни	Норматив текущего запаса, руб.	Норматив страхового запаса, руб.	Производственный запас руб.
Щебень фракции 5-20	8	560	5	22400	11200	33600
Щебень фракций 20-40	5	320	5	8000	4000	12000
Щебень фракций 20-70	5	527	5	13175	6587,5	19762,5
Отсев	10	280	6	16800	8400	25200
Песок	15	345	5	25875	12937,5	38812,5
Минеральный порошок	2	800	7	11200	5600	16800
Битум БНД 60/90	15	5000	10	750000	375000	1125000
Черный щебень крупнозер-нистый ВСН 123-77	2	1149	9	20682	10341	31023
Итого				868132	434066	1302198

Согласно представленным данным таблицы 3.3 предприятию потребуется для полного функционирования асфальтосмесительного цеха свое распоряжение оборотных средств на сумму 1302,2 тыс. руб., при расходе за год

сумма материальных затрат составит 15626,4 руб. Свойства щебня и гравия для асфальтобетонных смесей представлены в приложении 3.

Можно сделать вывод, общая потребность предприятия в денежных средствах составит 46302198 руб. (1302198+45000000).

Для обслуживания асфальтосмесительного цеха требуется персонал в количестве 50 человек.

Таблица 3.4 - Планируемая численность и заработная плата работников в асфальтосмесительном цехе

Персонал	Количество Рабочих	Зарплата, руб./мес.	Зарплата, руб./год	ЕСН, руб. (26%)
Сменные рабочие	24	18000	5184000	1347840
Подсобные рабочие	9	15000	1620000	421200
Вспомогательный персонал	4	11500	552000	143520
Директор	1	40000	480000	124800
Зам. директор	1	35000	420000	109200
Бухгалтер	3	28000	1008000	262080
Экономист	1	20000	240000	62400
Инженер	1	20000	240000	62400
Менеджер по снабжению	2	18000	432000	112320
Менеджер по продажам	4	18000	864000	224640
Итого за год	50	223500	11040000	2870400

Расходы на оплату труда рабочих в первый год составят 11040000 руб. и будут ежегодно увеличиваться на 3,0 тыс. руб. до пятого года функционирования асфальтосмесительного цеха.

В таблице 3.5 представлен расчет расходов на оплату труда по годам.

Таблица 3.5 - Расходы на оплату труда персонала асфальтосмесительного цеха по годам, руб.

Показатель	1год	2год	3год	4год	5год
Расходы на оплату труда	11040000	11043000	11046000	11049000	11052000
ЕСН, 26,2%	2892480	2893266	2894052	2894838	2895624

Таким образом, при планируемом росте производительности труда увеличения заработной платы будут стимулировать работников на дальнейшую деятельность.

Смета затрат на производство представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Смета затрат на производство асфальтосмесительного цеха , руб.

Наименование затрат	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Сырье и материалы	15626376	15626376	15626376	15626376	15626376
Основная заработная плата работников	11040000	11043000	11046000	11049000	11052000
Отчисления на социальные нужды	2892480	2893266	2894052	2894838	2895624
Амортизация основных фондов	9000000	9000000	9000000	9000000	9000000
Прочие расходы	95000	104500	114950	126445	139089,5
Итого затрат	38653856	38667142	38681378	38696659	38713090

В таблице 3.6 сведены затраты на реализацию проекта. Общая сумма затрат на реализацию данного проекта, без НДС, в первый год составит 38653856 руб., а к пятому году достигнет величины равной 38713090 руб.

Средняя цена реализуемой продукции (асфальтобетона) без НДС составляет 1500 руб.

Проектируемая мощность производства 3000 т в год. Прочие услуги складываются из услуг по укладке самого асфальтобетона (39,56% - по расчету экономиста предприятия)

Таблица 3.7 - Расчет суммы годовой выручки асфальтосмесительного цеха, тыс. руб.

Показатель	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
1 Реализация основной продукции, руб.	45000	45000	45000	45000	45000
2 Выручка от прочих услуг	17800	17800	17800	17800	17800
3 Итого выручка, руб.	62800	62800	62800	62800	62800

В таблице 3.7 приведен расчет суммы годовой выручки, из чего можно сделать вывод, что в каждом году реализации проекта предприятие будет иметь выручку в размере 62800 тыс. руб.

Амортизация производится равными долями в течение срока использования производственной линии. Расчет амортизации приведен ниже:

$$Ha = \frac{1}{n} * 100\% = \frac{1}{5} * 100\% = 20\%,$$

$$A = Ha * \text{Спервонач.} = 0,2 * 45000,0 = 9000,0 \text{ тыс. руб.}$$

Через 5 лет рыночная стоимость техники составит 10% его первоначальной стоимости.

$$\text{Рыночная стоимость} = 45000,0 * 10\% = 4500,0 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на ликвидацию составят 5% от рыночной стоимости техники через 5 лет.

$$\text{Затраты на ликвидацию} = 45000,0 * 5\% = 2250,0 \text{ тыс. руб.}$$

Определим чистую ликвидационную стоимость объекта на основании данных, приведенных в таблице 3.8.

По данным представленным в таблице 3.8 чистая ликвидационная стоимость через 5 лет составит 3960,0 тыс. руб.

Таблица 3.8 - Расчет чистой ликвидационной стоимости проекта, тыс. руб.

Показатель	Земля	Здания, сооружения	Машины, оборудование	Всего, руб
Рыночная стоимость оборудования через 5 лет	0	0	4500000	
Затраты на приобретение техники в начале жизненного цикла проекта	0	0	45000000	
Начислено амортизации	0	0	9000000	
Остаточная стоимость на шаге ликвидации	0	0	0	
Затраты на ликвидацию	0	0	2250000	
Операционный доход (убыток)	нет	0	2250000	
Налоги	0	0	540000	
Чистая ликвидационная стоимость	0	0	3960000	

Предприятие берет кредит на 3 года под 18% годовых у ООО «Стромкомбанк».

С этим банком предприятие сотрудничает много лет и зарекомендовал себя с хорошей стороны, так как ранее полученные предприятием кредиты возвращались в срок и в полном объеме. Залоговым обеспечением будут являться основные фонды предприятия.

Источником погашения кредита является прибыль от производства и реализации услуг.

Процент по кредиту выплачивается ежегодно (в конце года). График погашения кредита представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - График погашения кредита, руб.

Показатель	1 год	2 год	3 год	Итого
Погашение кредита	15434066	15434066	15434066	46302198
Выплата процента	8334395,64	5556263,76	2778131,88	16668791,3
Итого	23768461,64	20990329,76	18212197,88	62970989,3

В конце третьего года предприятие должно будет выплатить банку сумму в размере 62970989,3 руб.

Рассчитаем сальдо денежного потока от инвестиционной, финансовой и операционной деятельности данного предприятия представлен в таблице 3.10.

Таблица 3.11 - Расчет потока реальных денег от инвестиционной деятельности для оценки эффективности проекта, тыс. руб.

Показатель		Значение показателя по шагам расчета					
		Шаг0	Шаг1	Шаг2	Шаг3	Шаг4	Шаг5
Земля	З	0	0	0	0	0	0
	П	0	0	0	0	0	0
Здания, сооружения	З	0	0	0	0	0	0
	П	0	0	0	0	0	0
Машины, оборудования	З	-45000,0	0	0	0	0	0
	П	0	0	0	0	0	+396,0
Нематериальные активы	З	0	0	0	0	0	0
	П	0	0	0	0	0	0
Оборотного капитала	З	-1302,2	0	0	0	0	0
	П	0	0	0	0	0	+1302,2
Сальдо денежного потока		-46302,2	0	0	0	0	+1698,2

По данным таблицы 3.11 можно сделать вывод, что к концу пятого года осуществления инвестиционного проекта предприятие получит доход в размере 1698,2 тыс. руб.

Рассчитаем сальдо денежного потока от финансовой деятельности предприятия представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 - Расчет потока реальных денег от финансовой деятельности предприятия, руб

Показатель	Значение показателя по шагам расчета					
	Шаг0	Шаг1	Шаг2	Шаг3	Шаг4	Шаг5
Собственный капитал	0	0	0	0	0	0
Краткосрочные кредиты	0	0	0	0	0	0
Долгосрочные кредиты	46302,2	0	0	0	0	0
Погашение задолженности по кредитам	0	-15434,1	-15434,1	-15434,1	0	0
Выплата дивидендов	0	0	0	0	0	0
Сальдо денежного потока	+46302,2	-15434,1	-15434,1	-15434,1	0	0

Далее рассчитаем основные показатели эффективности проекта:

– сальдо реальных денег:

$$СРД = СОД + СИД + СФД, \quad (2)$$

где СОД (СИД, СФД) – сальдо денежного потока по операционной (инвестиционной, финансовой) деятельности предприятия.

– финансовый итог:

$$CF = ЧП - Кв\lambda, \quad (3)$$

где ЧП – чистая прибыль;

Кв\lambda – капитальные вложения.

– коэффициент дисконтирования:

$$K\partial = \frac{1}{(1+r)^t}, \quad (4)$$

где r – цена капитала, в долях.

– текущая стоимость:

$$PV = CF * K\partial, \quad (5)$$

– чистая текущая стоимость:

$$NPV = \sum PV = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t^{инвест} + CF_t^{опер}}{(1+r)^t}, \quad (6)$$

– внутренняя норма доходности:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} \times (r_2 - r_1), \quad (7)$$

– индекс доходности проекта:

$$PI = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t^{опер}}{(1+r)^t} \div \left(\sum_{t=0}^T \frac{K_T}{(1+r)^t} \right), \quad (8)$$

где K_t – инвестиционные затраты за расчетный период t .

– срок окупаемости:

$$PP = m + \frac{|NV_m|}{|NV_m| + NV_{m+1}}, \quad (9)$$

где NV_m – чистый доход проекта за m расчетных шагов;

m – количество расчетных шагов, в годах, после которых чистый доход проекта становится неотрицательным;

NV_{m+1} – чистый доход проекта за $m+1$ расчетных шагов.

$$DPP = m + \frac{|NV_m|}{|NV_m| + NV_{m+1}}, \quad (10)$$

где NV_m – чистый доход проекта за m расчетных шагов;

m – количество расчетных шагов, в годах, после которых чистый доход проекта становится неотрицательным;

NV_{m+1} – чистый доход проекта за $m+1$ расчетный шаг.

Таблица 3.13 - Расчет потока реальных денег от операционной и инвестиционной* деятельности и показателей эффективности проекта, руб.

Показатель	Значение показателя по шагам расчета					
	Шаг 0	Шаг 1	Шаг 2	Шаг 3	Шаг 4	Шаг 5
Выручка от реализации продукции	0	62800000	62800000	62800000	62800000	62800000
Полная себестоимость продукции	0	38653856	38667142	38681378	38696659	38713089,5
Прибыль от реализации продукции	0	24146144	24132858	24118622	24103341	24086910,5
Налог на имущество	0	990000	792000	594000	396000	198000
Налогооблагаемая прибыль	0	23156144	23340858	23524622	23707341	23888910,5
Налог на прибыль	0	4631228,8	5607106,56	5651211,36	5695065,36	5738643,48
Чистая прибыль	0	17615450,24	17615450,24	17615450,24	17615450,24	17615450,24
Амортизация	0	9000000	9000000	9000000	9000000	9000000

Окончание таблицы 3.13

Показатель	Значение показателя по шагам расчета					
	Шаг 0	Шаг 1	Шаг 2	Шаг 3	Шаг 4	Шаг 5
Инвестиционные затраты, в том числе	46302198	0				5262198
на основные фонды	45000000	0				3960000
на оборотные средства	1302198	0				1302198
Сальдо денежного потока	-46302198	26615450, 24	26615450, 24	26615450, 24	26615450, 24	37139846, 24
Коэффициент дисконтирования	1	0,85	0,72	0,61	0,52	0,44
Дисконтированный ЧДП	-46302198	22623132, 70	19163124, 17	16235424, 65	13840034, 12	16341532, 35
NPV	41901049, 99					
Индекс рентабельности (PI)	190,49					
Внутренняя норма доходности (IRR), %	52%					
Срок окупаемости (DPP), лет	2,3 года					

Ставку дисконтирования принимаем на уровне 10% (с учетом среднего индекса потребительских цен).

* Доходы и расходы по операционной и инвестиционной деятельности выполнены в текущих ценах в целях обеспечения сопоставимости сравниваемых показателей.

Таблица 3.14 - Расчет чистого денежного потока и показателей эффективности участия ООО «Карата» в проекте, руб.

Показатель	Значение показателя по шагам расчета					
	Шаг 0	Шаг 1	Шаг 2	Шаг 3	Шаг 4	Шаг 5
Выручка от реализации продукции	0	62800000	62800000	62800000	62800000	62800000

Окончание таблицы 3.14

Показатель	Значение показателя по шагам расчета					
	Шаг 0	Шаг 1	Шаг 2	Шаг 3	Шаг 4	Шаг 5
Полная себестоимость продукции	0	38653856	38667142	38681378	38696659	38713089,5
Прибыль от реализации продукции	0	24146144	24132858	24118622	24103341	24086910,5
Процент за кредит (13,2%)	0	6111890,14	4074593,42	2037296,71	0	0
Налог на имущество	0	990000	792000	594000	396000	198000
Налогооблагаемая прибыль	0	17044253,86	19266264,58	21487325,29	23707341,00	23888910,50
Налог на прибыль	0	3408850,77	3853252,92	4297465,06	4741468,20	4777782,10
Чистая прибыль	0	13635403,09	15413011,66	17189860,23	18965872,80	19111128,40
Амортизация	0	9000000	9000000	9000000	9000000	9000000
ЧДП от операционной деятельности	0	24857908,60	25894682,00	26930695,40	27965872,80	28111128,40
Инвестиционные затраты, в том числе	46302198					5262198
на основные фонды	45000000					3960000
на оборотные средства	1302198					1302198
Получение кредита	46302198					
Погашение кредита	0	15434066	15434066	15434066		

Оценим влияние данного мероприятия на эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия представлены в таблице 3.15

Таблица 3.15 - Планируемые показатели развития асфальтосмесительного цеха, руб.

Показатель	Планируемый период		
	1-й год	3-й год	5-й год
Выручка от реализации продукции	62800000	62800000	62800000

Окончание таблицы 3.15

Показатель	Планируемый период		
	1-й год	3-й год	5-й год
Прибыль от реализации продукции	24146144	24118622	38713089,5
Проектируемая чистая прибыль	13635403,09	17189860,23	19111128,40
Рентабельность продукции, %	35,28	44,44	79,34
Рентабельность продаж, %	21,71	27,37	30,43
Выработка на одного работника	1256	1256	1256
Среднемесячная заработная плата	18400	18410	18420

Наблюдается рост заработной платы а, следовательно, повышается и среднемесячная заработная плата одного работника за срок всего проекта увеличится.

Рентабельность продукции повышается, что оценивается позитивно.

Рентабельность продаж имеет тенденцию к незначительному снижению.

Предприятие окончательно сможет выйти из убыточного состояния и получать стабильную прибыль, имеющую достаточно стабильную тенденцию.

Финансовая устойчивость предприятия во многом зависит от того, насколько оптимально сочетаются отдельные виды активов баланса, в частности основной и оборотный капитал, и, соответственно, постоянные и переменные издержки предприятия.

Инвестирование капитала в основные производственные фонды обуславливает рост постоянных и относительное сокращение переменных затрат.

Взаимосвязь между объемом производства, постоянными и переменными затратами выражается показателем производственного (операционного) левериджа, от уровня которого зависит прибыль предприятия и его финансовая устойчивость.

Определим запас финансовой устойчивости на трех этапах реализации проекта, представлены в таблице 3.16.

Таблица 3.16 - Расчет безубыточного объема продаж и запаса финансовой устойчивости ООО «Карат», руб.

Показатель	Планируемый период		
	1-й год	3-й год	5-й год
Выручка от реализации	62800000	62800000	62800000
Прибыль от реализации	24146144	24118622	38713089,5
Полная себестоимость продукции	38653856	38681378	24086910,5
Переменные затраты	30148813,08	30176335,08	15574893,69
Постоянные затраты	8505042,92	8505042,92	8512016,81
Маржинальный доход	32651186,92	32623664,92	47225106,31
Доля маржинального дохода в выручке, %	51,99	51,95	75,20
Безубыточный объем продаж	16358262,77	16372062,94	11319289,62
Запас финансовой устойчивости	46441737,23	46427937,06	51480710,38
Запас финансовой устойчивости, %	73,95	73,93	81,98

Выручка в конце пятого года реализации проекта должна составить 62800,0 тыс. руб., что выше критической суммы на 16358,26 тыс.руб. Это и есть запас финансовой устойчивости, или зона безубыточности предприятия.

Рассматриваемый проект должен быть реализован. Так как расчет эффективности участия в проекте для предприятия дал положительный результат по всем основным показателям.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработка стратегии направленной на сохранение конкурентоспособности компании на основе комплексного изучения внешней и внутренней среды бизнеса и анализа показателей деятельности с помощью различных методов оценки конкурентных преимуществ, стратегических факторов внешней и внутренней среды – важное условие эффективного функционирования и развития любого предприятия.

В непредсказуемых условиях развития рыночной экономики России лишь некоторые предприятия придерживаются определенной организационно-экономической стратегии своего развития. Подавляющее большинство из них больше озабочены оперативным реагированием на возникающие сиюминутные проблемы. В силу несовершенства законодательства и непредсказуемости рынка к выбору стратегии необходимо подойти очень осторожно. Опираясь на стратегический анализ привлекательности отрасли М. Портер указывает на существование только двух путей достижения оптимального функционирования: либо фирма становится в своей отрасли производителем с самым низким уровнем себестоимости, либо она дифференцирует свою продукцию в тех направлениях, которые ценятся покупателем до такой степени, что он заплатит наивысшую цену, чтобы получить их. Фирмы могут выбирать, применять ли им эти стратегии на широком рынке или же на узком сегменте рынка, где сфокусирована их деятельность. Кратчайший путь к формированию конкурентного преимущества проходит через те виды деятельности, в которых предприятие зарекомендовало себя лучше всего, а соперники не обладают достаточным опытом и не смогут развиваться иначе как за счет высоких затрат или в течение длительного времени. Если предприятие не обладает никакими преимуществами, оно должно разрабатывать свою конкурентную стратегию на основе имеющихся ресурсов и приобретенных навыков.

По результатам исследования сделаны следующие выводы:

В данной работе была проведена технико – экономическая характеристика, охарактеризованы факторы внешней и внутренней среды ООО «Карат». Результаты анализа внешней среды и спроса на работы, услуги ООО «Карат» могут способствовать совершенствованию стратегии направленной на сохранение конкурентоспособности и укреплению конкурентной позиции данной компании.

На рынке строительно-монтажных работ есть возможности и угрозы роста и развития со стороны политико-правовых, экономических и социально-культурных факторов.

Исследуемая компания ООО «Карат» имеет выгодное месторасположение, хорошее качество работ, услуг, умеренные цены, правильное обращение с клиентом, в большой степени смогли отличить ее от конкурентов и создали благоприятные условия для реализации сбытовой программы, так как спрос по предварительным оценкам более, чем достаточным.

В результате анализа факторов внешней среды и позиции конкурентов была определена конкурентная позиция ООО «Карат»: среднее качество работ, услуг при низких технологических возможностях, требующих улучшения.

Реструктуризация производства и покупка оборудования поможет улучшить конкурентную позицию за счет осуществления высокого качества работ, услуг.

Руководству ООО «Карат» необходимо принять меры по дальнейшему увеличению выручки за счет увеличения хозяйственного оборота и возможного расширения ассортимента работ, услуг.

Руководству ООО «Карат» необходимо рассмотреть все представленные предложения с целью их использования в практической работе предприятия, так они положительно повлияют на результаты деятельности уже в краткосрочной перспективе – плановом году.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации [Текст]: федер.закон: [принят Гос. Думой 21 ноября 1994 г.]. – М.: Омега-Л, 2016. – 442 с.
2. Об иностранных инвестициях в Российской Федерации [Текст]: федер.закон: [принят Гос. Думой 9 июля 1999 г.]. – М.: Омега-Л, 2001. – 14 с.
3. О естественных монополиях [Текст]: федер.закон: [принят Гос. Думой 19 июля 1995 г.]. – М.: Омега-Л, 2009. – 15 с.
4. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений [Текст]: федер.закон: [принят Гос. Думой 15 июля 1998 г.]. – М.: Омега-Л, 2014. – 15 с.
5. ГОСТ 9128-2013 Смеси асфальтобетонные, полимерасфальтобетонные, асфальтобетон, полимерасфальтобетон для автомобильных дорог и аэродромов. – Введ. 01.11.2014
6. ГОСТ Р 8.589-2001 ГСИ. Контроль загрязнения окружающей природной среды.- ВВед.- 01.06.2002.
7. Абрютин, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебное практическое пособие / М.С. Абрютин, А.В. Грачев. - Москва: ИНФРА – М, 2005. – 234 с.
8. Азоев, Г.Л. Маркетинг. Словарь / Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов, Л.Ш. Лозовский, А.Г. Поршев, Б.А. Райзберг. – Москва: ОАО НПО «Экономика», 2000. – 362 с. – ISBN: 5–282–02023–8.
9. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика/Г.Л. Азоев. - Москва: Центр экономики и маркетинга, 1996.-208 с.
10. Азрилиян, А.Н. Большой бухгалтерский словарь.- Москва, Институт новой экономики, 2007 г.
11. Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента [Текст]: учебное пособие / И.Т. Балабанов. — Москва, ФиС, 2003. – 390 с.

12. Бальжинов, А.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Улан-Удэ, 2003 – 119 с.
13. Бараничев, В.П. Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятия / В.П. Бараничев, С.Г. Стрижов / Маркетинг. – 2004. – № 3. – С.38-49.
14. Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие для вузов / Л.Е. Басовский. - Москва: Инфра-М, 2014. – 276 с.
15. Басовский, Л.Е. Теория экономического анализа: учебное пособие для вузов / Л.Е. Басовский. - Москва: Инфра-М, 2014. – 239 с.
16. Берникова, В.В Финансовый анализ: учебное пособие / В.В. Берникова. - Москва: ИНФРА –М, 2015. – 234 с.
17. Бирман, Г. Т. Капиталовложения: Экономический анализ инвестиционных проектов: учеб.пособие / Г.Т. Бирман, С.В. Шмидт. - Москва: ЮНИТИ, 2003. – 320 с.
18. Бондаренко, П.Ю. Проблемы оценки конкурентоспособности организации/ П.Ю.Бондаренко/ Проблемы и перспективы управления экономикой и маркетингом в организации.–2009. – №9. – С.19-23.
19. Бочаров, В.В. Финансовый анализ: учебное пособие / В.В. Бочаров. - СПб.: Питер, 2009. - 232 с.
20. Бочаров, В.В. Инвестиции: учебное пособие для вузов. 2-е изд. / В.В. Бочаров. - СПб.: Питер, 2014. - 232 с.
21. Быков, В. А. Учебное пособие для вузов: Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность / В.А. Быков, Т.Г. Философова. – Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2008. – 271 с.
22. Виленский П. Л., Лившиц В. Н., Смоляк С. А. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика. — Москва: Дело, 2014.
23. Виленский, П.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика: учебное пособие для вузов / П.А. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк. - Москва: Депо, 2-е изд., перераб.. и доп. 2002. – 888 с.

24. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. – Москва: «Финпресс», 2008. – 416 с.
25. Гришина, В. Т. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности/ В.Т. Гришина, Л. А. Дробышева, О. М. Меликян, Н. В. Ребрикова. – Москва: «Дашков и Ко», 2007. – 269 с.
26. Денисова, А.Л. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: аспекты качества / А.Л.Денисова, Т.М. Уляхин. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. университета, 2006. – 120 с.
27. Диаров, А.А. Инвестиционный менеджмент: учебно-практическое пособие / А.А. Диаров, В.В. Князев. – Москва, МГУТУ, 2004. – 120 с.
28. Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности: учеб.пособие / Л.В. Донцова. - Москва: Дело и сервис, 2008. – 297 с.
29. Ефимова, О. В. Финансовый анализ: учебное пособие / О. В. Ефимова. - М.: Бухгалтерский учет, 2009. – 367 с.
30. Заика, И.В. Национальная экономики и инвестиции / И.В. Заика, А.А. Крюков // Экономист. – 2003. - №7. – С 21 - 26.
31. Зайцев, Н.Л. Экономика промышленного предприятия: учебник / Н.Л. Зайцев. – Москва: Инфра М. – 2001. – 414 с.
32. Золотогорев, В.Т. Инвестиционное проектирование: учебное пособие / В.Т. Золотогорев. - Мн.: Экоперспектива, 2015. – 320 с.
33. Игольников, Г.Н., Патрушев Е.А. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономичностью производства / Г.Н.Игольников, Е.А. Патрушев /Российский экономический журнал. – 2005.
34. Игониная, Л. Л. Инвестиции, М. «Экономистъ», 2015 Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер; пер. с англ. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Кантуревского. – СПб.: Питер, 2006. – 816 с.
35. Кныш, М.И. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности: С.-Петербург. гос. ун-т эк-ки и финансов / М.И. Кныш, Б.А. Перекатов, Ю.П. Тютиков. - СПб.: Бизнес-пресса, 1998. - 315 с.

36. Ковалева, М.А. Финансы: учебное пособие / М.А. Ковалева. - Москва: Финансы и статистика, 2007. – 386 с.
37. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент : учебное пособие / В.В. Ковалев. – Москва:Финансы и статистика, 2000. – 249 с.
38. Ковалев, В.В. Методы оценки инвестиционных проектов: учебное пособие / В.В., Ковалев. - Москва, Финансы и статистика, 2000. – 314 с.
39. Ковалев, В.В. Инвестиции: учебное пособие / В.В. Ковалев, В.В. Иванов, В.А. Лялина. - Москва: Проспект, 2004. – 351 с.
40. Кожухар, И. О. Практикум по экономической оценке инвестиций: учебное пособие. 4-е изд. / И.О. Кожухар. – Москва: Дашков и К, 2014. – 148 с.
41. Косов, В.В. Методические рекомендации по расчету эффективности инвестиционных проектов: официальное издание / В.В. Косов, В.Н. Лившиц, А.Г. Шахназаров. - Москва: Экономика, 2000. – 421 с.
42. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер; пер. с англ. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Кантуревского. – СПб.: Питер, 2006. – 816 с.
43. Кузнецов, Б.Т. Управление инвестициями: учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - Москва: Благовест-В, 2004. – 235 с.
44. Лившиц, В.Н. Об одном подходе к оценке эффективности производственных инвестиций в России/Оценка эффективности инвестиций: учебное пособие / В.Н. Лившиц. - СПб.: ЦЭМИ РАН, 2000. – 249 с.
45. Лившиц, В.Н. Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа: учебное пособие/В.Н. Лившиц, В.В. Косов. – Москва: ИНФРА-М, 2003. – 258
46. Лидеры IT рынка/ Деловой квартал.– 2010.– № 6. – С. 33-37.
47. Лопатников, Л. И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. — 5-е изд.,— Москва: Дело, 2015.
48. Лоранж, П. Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей: учебное пособие/ П. Лоранж.- Москва: Олимп-Бизнес, 2004.

49. Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебное пособие / Н.П. Любушин. - Москва: ИНФРА -М, 2005. – 534 с.
50. Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность / М.Г. Миронов. – Москва: Альфа–Пресс, 2004. – 160 с.
51. Моисеева, Н.К. Международный маркетинг: учебное пособие / Г. Л. Багиев, Н. К. Моисеева, В. И. Черенков. – Москва: «Питер», 2008. – 688 с.
52. Непомнящий, Е.Г. Инвестиционное проектирование: учебное пособие/ Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2013.
53. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. – Москва: Международные отношения, 2004. – 440 с.
54. Портер, М. Конкуренция: перевод с английского: учебное пособие / М. Портер. – Москва: «Вильямс», 2005. – 495 с.
55. Подшиваленко, Г.П. Инвестиции: учебное пособие / Г.П. Подшиваленко, Н.В. Киселева. - Москва: ИНФРА, 2004. – 255 с.
56. Подшиваленко, Г.П. Инвестиционная деятельность: учебное пособие / Г.П. Подшиваленко, Н.В. Киселева. - Москва: КНОРУС, 2005. - 240 с.
57. Райзберг, Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь: - Москва: Инфра-М, 2016.
58. Ример, М.И. Экономическая оценка инвестиций: учебное практическое пособие / М.И. Ример, А.Д. Касатов, Н.Н. Матиенко. - СПб.: Питер, 2006. – 28 с.
59. Ромаш, М.В. Финансирование и кредитование инвестиций: учебное пособие / М.В. Ромаш, В.И. Шевчук. - Москва: Книжный дом, 2004. – 450 с.
60. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. –4-е изд./ перераб. И доп. – Москва: ИНФРА-М, 2007. – 512 с.
61. Сергеев, И.В. Организация и финансирование инвестиций: учебное пособие / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова, В.В. Яновский. - 2-е изд, перераб. и доп. - Москва : Финансы и статистика, 2002. - 400 с.

62. Слепнева, Т.А. Инвестиции: учебное пособие / Т.А. Слепнева, Е.В. Яркин. - Москва: ИНФРА-М, 2003. – 333 с.
63. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – Москва: Эксмо, 2007. – 960 с.
64. Староверова, Г.С. Экономическая оценка инвестиций./ Москва: «Кнорус», 2006.
65. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – Москва: «Дашков и Со», 2002. – 892 с.
66. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. – 2-е изд., испр. и доп. / Р.А. Фатхутдинов. – Москва: «Эксмо», 2005. – 544 с.
67. Философова, Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие для студентов вузов. - Москва:ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 271 с.
68. Хруцкий, В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева. – Москва: «Финансы и статистика», 2005. – 560 с.
69. Чайникова, Л.Н., Конкурентоспособность предприятия: учебное пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. университета, 2007. – 192 с.
70. Черкасов, В.Е. Международные инвестиции: учебное пособие / В.Е. Черкасов. - Москва: Дело, 2003. – 109 с.
71. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учебное пособие для вузов / А.Ю. Юданов. – Москва: ГНОМ и Д, 2001.– 304 с.
72. Электронная энциклопедия www.wikipedia.org
73. Образовательный сайт к.э.н. Кучеровой, Е. Н. статья «Конкуренция и конкурентоспособность». www.kucherova.ru.
74. Справочная информация ООО «Карат», 2013-2015г.г.

